



**COLETÂNEA CIENTÍFICA  
ADMINISTRAÇÃO  
2022**

**2022**

CRISTHIANE RODRIGUES SOARES LEÃO  
PEDRO EMÍLIO AMADOR SALOMÃO  
**ORGANIZADOR**

NEILANDO ALVES PIMENTA  
**COLABORADOR**

**TEÓFILO OTONI – 2022**

**Copyright ©:** Autores diversos

**Projeto gráfico:** Núcleo de Investigação Científica e Extensão (NICE)

**Diagramação:** Núcleo de Investigação Científica e Extensão (NICE)

**Capa:** Núcleo de Investigação Científica e Extensão (NICE)

**ISBN:** 978-65-84869-06-6

LEÃO, C. R. S., SALOMÃO, P. E. A., PIMENTA, N. A. (Organizadores)

COLETÂNEAS CIENTÍFICAS 2022

TEÓFILO OTONI - ABRIL/2022

ISBN: 978-65-84869-06-6

1. PUBLICAÇÕES 2. CAPÍTULOS

**NICE 22**

**FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE TEÓFILO OTONI**

**DIREITOS PRESERVADOS** – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio sem a citação dos autores. A violação dos direitos de autor (Lei Federal 9.610/1998) é crime previsto no art. 184 do Código Penal.

# SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| <b>CAPÍTULO 1</b> - LOGÍSTICA REVERSA NO ÂMBITO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL ....   | 5   |
| <b>CAPÍTULO 2</b> - PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA DE SEUS COLABORADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO .....                         | 14  |
| <b>CAPÍTULO 3</b> - GESTÃO FINANCEIRA. RELEVÂNCIA E CAMINHOS PARA UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL .....                                    | 18  |
| <b>CAPÍTULO 4</b> - IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES E O USO DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FERRAMENTA .....       | 24  |
| <b>CAPÍTULO 5</b> - INFLUÊNCIA DO MARKETING ESTRATÉGICO .....   | 31  |
| <b>CAPÍTULO 6</b> - MARKETING NO VAREJO COMO ALIADO PARA AS VENDAS RETAIL MARKETING AS AN ALLY FOR SALES .....                                | 51  |
| <b>CAPÍTULO 7</b> - IMPORTÂNCIA DO NICHOS DE MERCADO PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING .....   | 57  |
| <b>CAPÍTULO 8</b> - GESTÃO DE PESSOAS: A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM COMPETITIVA ORGANIZACIONAL .....                         | 61  |
| <b>CAPÍTULO 9</b> - IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA E FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....                                     | 68  |
| <b>CAPÍTULO 10</b> - REGIMES DE FINANCIAMENTO PREVIDENCIÁRIOS: COMPARATIVO ENTRE REGIMES DE REPARTIÇÃO SIMPLES, CAPITALIZAÇÃO E HÍBRIDO ..... | 73  |
| <b>CAPÍTULO 11</b> - IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS E SUAS VANTAGENS .....  | 79  |
| <b>CAPÍTULO 12</b> - IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO NA GESTÃO DE PESSOAS .....  | 84  |
| <b>CAPÍTULO 13</b> - PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE .....  | 89  |
| <b>CAPÍTULO 14</b> - MARKETING DIGITAL E O PODER DAS MÍDIAS SOCIAIS NA DECISÃO DE COMPRA DE PRODUTOS DE BELEZA .....                          | 95  |
| <b>CAPÍTULO 15</b> - MARKETING NA INTERNET: A EVOLUÇÃO DO MARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA .....   | 100 |
| <b>CAPÍTULO 16</b> - ANÁLISE DOS CONCEITOS DE GESTÃO FINANCEIRA CONTÁBIL .....  | 105 |
| <b>CAPÍTULO 17</b> - GESTÃO FINANCEIRA: SEUS IMPACTOS NA VIDA E NOS NEGÓCIOS .....  | 112 |
| <b>CAPÍTULO 18</b> - LIDERANÇA HUMANIZADA .....   | 119 |
| <b>CAPÍTULO 19</b> - GESTÃO FINANCEIRA .....  | 126 |
| <b>CAPÍTULO 20</b> - IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i> DIGITAL NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES .....             | 132 |
| <b>CAPÍTULO 21</b> - ESTÃO DE PESSOAS E TECNOLOGIA: COMO SERÁ O RH DO FUTURO? .....   | 138 |

# LOGÍSTICA REVERSA NO ÂMBITO EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL

Alessandra Rodrigues de Jesus  
Me. Priscila Garcia Marques  
Esp. Wallace Gomes Moraes  
Me. Daniel de Matos Rodrigues  
Me. Rosinere Lago de Souza Araujo

## RESUMO

Diante do cenário atual podemos notar que a preocupação com o meio ambiente tem agitado a economia global, e é através dessa preocupação que as organizações têm passado por inúmeras mudanças na tentativa de minimizar os impactos que podem agredir diretamente o meio ambiente. Como forma de intervir e buscar serem sustentáveis, as empresas têm apostado no processo de logística reversa e marketing verde. O presente trabalho relata-se os benefícios da logística reversa e do marketing verde para as organizações, identificando de que forma as empresas devem utilizar e como os dois tipos de conceitos são definidos. Para se entender melhor o assunto, buscou-se através da revisão bibliográfica apontar as variáveis que demonstram que a logística reversa e o marketing verde podem gerar vantagem competitiva às organizações, contribuindo ainda de forma efetiva para o estabelecimento de conceitos da responsabilidade sócio ambiental, notadamente por apresentarem preocupação com o meio ambiente e com a saúde e bem estar de colaboradores e clientes.

Palavras chaves: sustentabilidade, logística reversa. Responsabilidade socioambiental.

## ABSTRACT

Given the current scenario we can note that concern about the environment has agitated the global economy, and it is through this concern that organizations have gone through innumerable changes in the attempt to minimize the impacts that can directly attack the environment. As a way of intervening and seeking to be sustainable, companies have opted for the reverse logistics and green marketing process. The present paper reports on the benefits of reverse logistics and green marketing for organizations, identifying how companies should use and how the two types of concepts are defined. In order to better understand the subject, we searched through the bibliographical review to point out the variables that demonstrate that reverse logistics and green marketing can generate a competitive advantage to the organizations, contributing even more effectively to the establishment of concepts of social and environmental responsibility, notably Because they are concerned with the environment and with the health and well-being of employees and customers.

Key words: sustainability, reverse logistics. Social and environmental responsibility

## INTRODUÇÃO

A logística reversa empresarial tem como principal função entender e fundamentar os procedimentos de coleta e a restituição de resíduos sólidos para o setor empresarial, tendo em vista o reaproveitamento em seu ciclo ou para uma nova produção, ou que tenha um destino final ambiental consciente.

Diante disso, a história mostra que ao investir em logística reversa pode trazer inúmeros benefícios a uma organização, pois quando agregada a empresa pode aumentar sua competitividade, ao se colocar melhor no mercado se destacando das demais organizações. É muito comum depararmos com situações

teóricas a respeito da logística reversa, porém na prática quase nenhuma instituição faz o uso dessa ferramenta. Colocar em prática o uso da logística reversa é mostrar aos colaboradores, clientes e parceiros que respeitamos os padrões éticos e que é possível a mudança para um mundo mais sustentável

## 2 METODOLOGIA

A metodologia estruturada de fontes bibliográficas em livros e artigos científicos. Pois, segundo Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser pesquisado com intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa.

Segundo o autor Macedo (1994, p.13), a pesquisa bibliográfica: “trata-se o primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimento”.

## 3. REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Logística

Segundo Christopher (2007, p. 03): Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

Podemos entender a logística como ferramenta de gerenciamento estratégico, que acompanha todo o ciclo de um produto desde sua criação, canal de distribuição armazenagem, ou seja, é o processo de planejamento e controle da aquisição de materiais para estoque de qualquer organização.

A logística empresarial, de acordo com Ballou (1993, p. 24):

(...) trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

### 3.2 LOGÍSTICA REVERSA

Para a definição de Logística Reversa, é importante citar o conceito de Chaves e Batalha (2006 p.2-3): Nos anos 80, o conceito de logística reversa ainda estava limitado a um movimento contrário ao fluxo direto de produtos na cadeia de suprimentos. Foi na década de 90 que novas abordagens foram introduzidas e o conceito evoluiu impulsionado pelo aumento da preocupação com questões de preservação do meio ambiente. Esta pressão, induzida pelos consumidores, implicou em ações legais dos órgãos fiscalizadores.

Além disso, a partir deste período, as empresas de processamento e distribuição passaram a ver a logística reversa como uma fonte importante de redução de perdas. Desta forma, as atividades de logística reversa passaram a ser utilizadas em maior intensidade nos Estados Unidos e Europa, países onde os conceitos e ferramentas clássicas de logística já eram mais disseminados. “A logística reversa é uma atividade inversa à logística, convencional: trata do retorno do produto, desde o consumidor, até o produtor, ou para uma destinação final coerente ambientalmente” (KAMEL, 2007, p.149).

Souza (2011, p.108) acredita que, o que era um diferencial, atualmente, é uma necessidade das empresas.

Cada vez mais as empresas devem estar atentas para este novo fenômeno, e implantar em sua cadeia logística o processo reverso, não somente para satisfazer a questão ecológica, mas por sobrevivência. Nota-se que a logística reversa tem como função acompanhar o giro e retorno dos produtos desde o produtor e consumidor percebe-se então que a logística reversa tem papel fundamental para conscientizar empresas a destinar seus insumos de materiais de forma que não agrida o meio ambiente. César e Neto (2007, p. 2) em seu artigo sobre a Logística Reversa Integrada, afirmam que o sucesso individual da

organização está “relacionado à sua habilidade de desempenhar diferentes papéis nas cadeias de suprimentos em contrapartida de sua atuação como organização isolada e estática”. Há a necessidade de articulação entre a Logística Direta e a Reversa, sabendo que, em partes, os seus fluxos são diferentes, ampliando assim a eficiência da LR e a melhora dos níveis de serviços, contribuindo assim para a agregação de valor, e desta forma colaborando com a melhoria da competitividade das empresas.

Entende-se a logística reversa como toda a movimentação e a armazenagem de um produto, a partir da aquisição de matéria prima até o consumidor final, agregando valor ao produto e propiciando ao consumidor o menor custo possível.

O enfoque proposto por Stock (Stock, 1998, p.20, *apud* Leite, 2003, p. 15) é que a Logística Reversa é: “[...] uma perspectiva de logística de negócios, o termo refere-se ao papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais, reuso de materiais, disposição de resíduos, reforma, reparação e remanufatura [...]”.

Um dos grandes problemas urbanos enfrentados é a dificuldade de disposição do lixo urbano. Este fator é importante para a estruturação e à organização dos canais de distribuição reversos de pós-consumo: O aumento da velocidade de descarte dos produtos de utilidade após seu primeiro uso, motivado pelo nítido aumento da descartabilidade dos produtos em geral, não encontrando canais de distribuição reversos de pós-consumo devidamente estruturados e organizados, provoca desequilíbrio entre as quantidades descartadas e as reaproveitadas, gerando um enorme crescimento de produtos de pós-consumo.

Essas quantidades excedentes tornam-se “visíveis” para a sociedade em aterros sanitários, em “lixões”, em locais abandonados, em rios ou córregos que circundam as cidades etc.; ficam pouco visíveis quando são depositados em mares e rios e não sobrenadam ou quando são simplesmente enterrados para posterior solução (LEITE, 2003, p.20).

Segundo Zikmund e Stanton *apud* Felizardo e Hatakeyama (2005, p. 3), a conceituação mais antiga sobre logística reversa data do início dos anos 70. Onde se aplica os conceitos de distribuição, porém voltados para o processo de forma inversa, com o objetivo de se atender as necessidades de recolhimento de materiais provenientes do pós-consumo e pós-venda.

No final dos anos 70, Ginter e Starling *apud* (Felizardo e Hatakeyama, 2005, p. 3), destacaram a logística reversa dando uma maior atenção para os aspectos da reciclagem e suas vantagens para o meio ambiente, e também seus benefícios econômicos, além da importância dos canais reversos como forma de viabilizar o retorno dos efluentes.

Com essa citação nota-se que desde os antepassados a logística reversa tem grande foco com relação ao recolhimento de material, e com o passar dos anos a logística reversa tem aprofundado ainda mais no assunto sustentabilidade, buscando conscientizar as organizações a recolher o material que será descartado de maneira incorreta.

O tema logística reversa e sua aplicação nos leva a perceber que ainda está em evolução, uma vez que vivenciamos tanto o procedimento mal executado pelas organizações gerando transtornos e perda de tempo, fator que gera custo e insatisfação do consumidor, quanto os insumos de produtos que degradam o meio ambiente serem descartados em locais indevido pelos consumidores finais de uma empresa.

### 3.3 ÉTICA AMBIENTAL

Acredita-se que a ética ambiental é uma nova área de especialização das ciências ambientais, que tem efeito de diversos questionamentos aprofundados de pensadores que procuram chegar ao âmago dos problemas ambientais. “A variação ambiental da ética, apesar de aparentar simplicidade, é complexa e até hoje merece atenção de especialistas e pesquisadores, principalmente aqueles que buscam compreender formas para o homem adquirir a habilidade de lidar com o meio ambiente natural de maneira mais consciente e menos destrutiva”.

É evidente que as organizações têm levado para o seu ambiente interno a preocupação de serem éticos, ambientalmente falando, buscando assim a responsabilidade sustentável, que como empresas precisam ter.

“Percebe-se que algumas organizações já vêm adotando estratégias e fazendo esforços para apagar, ou pelo menos diminuir, o impacto de seus processos na natureza. A maneira de gerir a utilização dos recursos naturais é o fator que pode acentuar ou minimizar os impactos”.

Para tornar a ética ambiental eficaz dentro das organizações, é necessário que haja também uma gestão eficaz nessa área, que será a gestão ambiental, incentivando todos os colaboradores, clientes,

parceiros, etc. a estarem envolvidos nessa responsabilidade. Assim, conforme Dias (2011, p. 114): “A adoção de um Sistema de Gestão Ambiental implica uma mudança de mentalidade de toda a organização, desde os altos escalões até os níveis inferiores”.

### 3.4 GESTÃO AMBIENTAL

Para Dias (2011) “Do ponto de vista empresarial, gestão ambiental é a expressão utilizada para se denominar a gestão empresarial que se orienta para evitar, na medida do possível, problemas para o meio ambiente”. (DIAS, 2011, p. 102] O desenvolvimento da gestão ambiental nas empresas, dá-se pela responsabilidade de seguir diversas normas, que são elaboradas pelas instituições públicas (prefeituras, governos estaduais e federais) sobre o meio ambiente, tanto que as respostas das empresas à essas normas legais e às críticas que a sociedade lhes tem feito devido ao impacto negativo de suas atividades tem sido, de reagir aos problemas que vão surgindo.

Deste modo, efetuam uma política ambiental reativa, com métodos corretivos. (DIAS, 2011, 102) Percebe-se que as organizações têm sido impulsionadas não só pelas normas legais relacionadas ao desenvolvimento sustentável, mas também por seus consumidores, que como sociedade está, aos poucos, mudando a sua concepção em relação à preservação do meio ambiente, encontrando no consumo uma ação para tal.

Segundo Tachizawa (2015, p. 55): A transformação e a influência ecológica nos negócios se farão sentir de maneira crescente e com efeitos econômicos cada vez mais profundos. As organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazos.

É possível que as empresas encontrem, através dessas novas estratégias relacionadas à questão ambiental, vantagens, no que diz respeito à competitividade, já que irão se destacar entre as demais, e ainda financeiras, como citado pelo autor anterior. Quando essas possíveis vantagens são mostradas às empresas, estas por sua vez, são mais incentivadas a adotarem tais práticas ou melhorar se já estiverem aptas a isto. “Uma das vantagens competitivas que uma empresa pode alcançar é a de melhorar sua imagem no mercado, o que está se tornando a cada dia mais concreto devido ao aumento da consciência ambiental dos consumidores.” (DIAS, 2011, p. 104)

Para Tachizawa, “A gestão ambiental, enfim, torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico.” (TACHIZAWA, 2015, p. 57). Conforme o contexto anterior, dos autores, percebe-se que a crescente preocupação com a questão ambiental fez as empresas repensarem tanto no meio ambiente, quanto no crescimento lucrativo, e assim se adaptar a um novo desafio de relacionar responsabilidade ambiental com vantagem competitiva.

Sendo assim, uma mudança de valores na cultura empresarial, impulsionada pela ética ambiental e pela preocupação com o bem-estar das futuras gerações, pode ser considerada o ponto de partida para a gestão ambiental. (OTTMAN, 1994, apud Gonzaga, 2005, p. 4)

### 3.5 MARKETING VERDE

#### 3.5.1 PROCESSO HISTÓRICO DO MARKETING VERDE

A preocupação com o meio ambiente vem [...] da Idade Média. “Inúmeros textos legislativos foram promulgados pelos príncipes visando à proteção da grande fauna da Europa à conservação das florestas, que, em outras zonas estavam sendo abatidas de forma generalizada” (DORST, 1973, p. 91).

Observa-se que o ser humano já possuía um instinto de destruição desde a Idade Média, com isso nota-se o quanto a natureza e os seres humanos progrediram, e denegriram no que diz respeito à conscientização na preservação da fauna e flora.

De acordo com Reinaldo Dias (2011) durante os últimos 200 anos os problemas ambientais ficaram preocupantes, o aumento da industrialização, intensificação do crescimento econômico mundial, e as atitudes do homem em relação à natureza pioraram. Essa situação é visível pelo progresso do quadro de contaminação do ar, da água, e do solo em toda a parte do planeta, e conseqüentemente o aumento de desastres ambientais.



Denis Donaire (2010, p. 99) esclarece: Na atualidade, os fatores ambientais têm ganhado importância na avaliação da estratégia de Marketing da organização, pois as alterações da legislação ambiental, cada vez mais rigorosas, e a crescente conscientização ambiental da sociedade e dos consumidores, tem feito surgir riscos potenciais e novas oportunidades de comercialização de bens e serviços que devem ser adequadamente avaliadas para garantir a competitividade da empresa e preservar a imagem e responsabilidade social.

Diante do contexto abordado, verifica-se que as empresas enxergam o Marketing verde, como uma grande oportunidade de agregar valores intangíveis à suas marcas e que agir de forma responsável é um grande diferencial. Acredita-se então que o surgimento do Marketing Verde nas empresas veio como uma inovação, que além de ter resultados econômicos, também melhora a imagem, marca, qualidade do produto, e serviço, tornando-se uma empresa socioambiental.

### 3.6 SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade no mundo atual é um assunto imprescindível, tanto que está presente em tudo o que se ouve por aí. O uso dessa palavra já faz parte do cotidiano da vida moderna, invadiu e se coligou à linguagem politicamente correto das empresas e dos meios de comunicação.

O grande interesse por uma sociedade que fosse possível se desenvolver sustentavelmente, teve seu ápice em 1987, que partiu do interesse da ONU, que encomendou um relatório à CMMAD (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento) conhecido como "Relatório de Brundtland". Diante desse interesse e das discussões desse relatório, a palavra "Sustentabilidade", foi definida oficialmente na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) como: O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos chave: O conceito de 'necessidades', sobretudo as necessidades essenciais dos mais pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade;

A noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.

Portanto, ao se definirem os objetivos do desenvolvimento econômico e social, é preciso levar em conta sua sustentabilidade em todos os países desenvolvidos ou em desenvolvimento, com economia de mercado ou planejamento central. Haverá muitas interpretações, mas todas elas terão características comuns e devem derivar de um consenso quanto ao conceito básico de desenvolvimento sustentável e quanto a uma série de estratégias necessárias para sua consecução. O desenvolvimento supõe uma transformação progressiva da economia e da sociedade. Caso uma via de desenvolvimento se sustente em sentido físico, teoricamente ela pode ser tentada mesmo num contexto social e político rígido. Mas só se pode ter certeza da sustentabilidade física se as políticas de desenvolvimento considerarem a possibilidade de mudanças quanto ao acesso aos recursos e quanto à distribuição de custos e benefícios. Mesmo na noção mais estreita de sustentabilidade física está implícita uma preocupação com a equidade social entre gerações, que deve, evidentemente, ser extensiva à equidade em cada geração" (CMMAD, 1987, p.46).

Sobre este trecho do Relatório, Cavalcanti (1996, p.71) diz:

(...) a prioridade da satisfação das necessidades e aspirações humanas, principalmente das camadas mais pobres da população, nos países em desenvolvimento, que não tem suas necessidades básicas atendidas, tais como alimentação, vestuário, habitação, emprego. (...) sobre "o reconhecimento de que a tecnologia disponível atualmente e a organização social representam limites impostos à capacidade do meio ambiente suprir as necessidades das gerações presentes e futuras. (...) o reconhecimento da necessidade da transformação progressiva da economia e da sociedade, como um elemento fundamental, uma vez que caracteriza-se como o principal fator que condiciona a consecução do desenvolvimento sustentável.

O mesmo autor ainda destaca Cavalcanti (1996, p. 82) temos:

(...) o entendimento mais comum sobre sustentabilidade está relacionado com a

possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em um dado ecossistema. Sustentar significaria, portanto, prolongar a produtividade do uso dos recursos naturais, ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que se mantém a integridade da base desses recursos, viabilizando a continuidade de sua utilização.

A palavra sustentável tem origem no latim "sustentare", que significa sustentar, apoiar e conservar. O conceito de sustentabilidade está normalmente relacionado com uma mentalidade, atitude ou estratégia que é ecologicamente correta, e viável no âmbito econômico, socialmente justo e com uma diversificação cultural.

Segundo Sgarbi et al (2008), os estudos sobre a sustentabilidade têm exposto um enorme interesse na comunidade acadêmica, causando não só o interesse dos estudiosos da área socioambiental, mas também dos pesquisadores das áreas gerencias.

De acordo com Gallo (2007), para se alcançar o desenvolvimento sustentável, é indispensável a consideração das questões econômicas e ecológicas nos processos de tomada de decisões, visto que, nas atividades do mundo real, economia e ecologia estão integradas. Nesse sentido, tornam-se necessárias mudanças de atitudes e objetivos e a adoção de novas disposições institucionais em todos os níveis: municipal, estadual e federal.

Diegues (1992) define sustentabilidade como a permanência de certas características necessárias e desejáveis de um sistema sociopolítico e seu ambiente natural, por um período de tempo longo e indefinido.

### 3.7 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A teoria sobre Responsabilidade Social surgiu na década de 1950 sendo um de seus precursores Bowen (1957, p.03). O autor baseou-se na ideia de que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos, questionou quais as responsabilidades com a sociedade que se espera dos "homens de negócios", e defendeu a ideia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social, e que o desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e devem ainda ser incorporados à gestão de negócios.

De acordo com Carrol (1999, p.282),

"Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além de quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir a sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder as mudanças de expectativas do público".

As organizações de grande porte possuem grande interação com o ambiente e as comunidades do entorno da área de operação, demandando, muitas vezes, grandes quantidades de investimento financeiro.

Além disso, o crescente número de leis e regulamentações, criadas nos últimos anos, faz com que as questões sustentáveis se tornem praticamente obrigatórias para essas organizações.

Segundo Trevisan et al. (2008, p. 2), a "[...] responsabilidade socioambiental deixou de ser uma opção para as organizações, ela é uma questão de visão, estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência".

Já na visão de Harold Koontz e Cyril O'Donnell (1982, p. 343), responsabilidade social é: "Uma obrigação pessoal de cada um de quando age em seu próprio interesse, garantir que os direitos e legítimos interesses dos outros não sejam prejudicados (...)".

E continua que: "O indivíduo, certamente, tem direito de agir e falar em seu próprio interesse, mas precisa sempre ter o devido cuidado para que esta liberdade não impeça os outros de fazerem à mesma coisa".

### 3.8 NOVO CONSUMIDOR

O novo consumidor, também chamado de "consumidor verde" é compreendido por Ottman (1994) como sendo aquele que procura consumir apenas produtos que causam baixo ou nenhum impacto ambiental.

Diante a percepção de Dias e Zenone (2015) os consumidores podem ter duas alternativas de compra: econômico e socioambiental. No que diz respeito ao ponto de vista econômico tende a levar em conta critérios tradicionais, como preço, a marca e a promoção para escolher um produto. E do ponto de vista social, o consumidor pode não encontrar nenhuma alternativa no mercado que são de acordo com seus valores e expectativas éticas, o que lhe causa algum tipo de desconforto por não haver as características que o interessam, pois, sua intenção de consumo ético não encontra produtos que o satisfaçam.

Sendo assim o consumidor pode ter grande intermédio entre empresa e meio ambiente podendo de certa forma colaborar com o retorno de materiais inúteis sem valor de consumo, desta forma estará ajudando a manter a sustentabilidade e os bens naturais.

### 3.9 LOGÍSTICA REVERSA NO PÓS-VENDA

A logística reversa de pós-venda é caracterizada por devoluções de produtos que por algum motivo não veio a agradar o cliente final. Tais produtos são de natureza durável, semidurável ou descartável, comercializados por diversos canais de distribuição, e cuja devolução ocorre pela própria cadeia de distribuição direta ou pelo consumidor final (LEITE, 2009).

Leite (2009, p.187) denomina logística reversa de pós-venda: Logística reversa de pós-venda a área específica de atuação da logística reversa que se ocupa do planejamento, da operação e do controle do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes de bens de pós-venda, sem uso ou com pouco uso, que por diferentes motivos retornam pelos elos da cadeia de distribuição direta.

O mesmo autor ainda complementa que os bens de pós-venda, são caracterizados por apresentarem pouco ou nenhum uso, e são devolvidos por razões como erros comerciais, falha no processamento de pedidos, garantia dada pelo fabricante, avarias no transporte, defeitos ou falhas de funcionamento, entre outros.

A logística reversa de pós-venda tem o objetivo de reinserir o produto na cadeia produtiva, de forma que seja agregados valores como ordem econômica, ambiental, social e principalmente imagem corporativa. (OLIVEIRA e RAIMUNDINI, 2005).

De acordo com Leite (2002) a logística reversa de pós-venda, é uma atividade que vem impactando na fidelização dos clientes, e essa assistência técnica de pós-venda além de fidelizar o cliente, alavanca a imagem e marca empresarial. Estes motivos foram agrupados nas categorias: Comerciais; Garantia/Qualidade e Substituição de Componentes.

Com base na citação entende que a logística reversa de pós-vendas pode ser gerada por várias divergências ou falhas de funcionamentos, e outros motivos como arrependimento de compra, avarias no transporte de mercadoria. Entende-se também que a logística de pós-vendas pode colaborar com a fidelização do cliente uma vez que um serviço de pós-venda bem executado pode trazer vantagens para a empresa, pois deixará o cliente mais satisfeito após a solução de um determinado problema de devolução por arrependimento ou avaria e garantia de certo produto.

Segundo Leite (2003) a Logística Reversa de pós-venda é dividida em três categorias: Comerciais; Garantia e/ou qualidade e Substituição de componentes. As categorias e suas respectivas subdivisões serão explicadas a seguir:

Comerciais: esta categoria é subdividida em duas segundo Leite (2003): Retornos Contratuais: onde existe acordo prévio entre as partes, e são consideradas devoluções contratuais produtos em consignação, excesso de estoque no canal de distribuição, introdução de novos produtos no mercado, sazonalidade, entre outros; o Retornos não contratuais: considera-se a devolução de mercadorias devolvidas (por erros/motivos diversos) em vendas diretas ao consumidor final e a devolução por erros de expedição..

Garantia/Qualidade: Leite (2003) divide esta categoria em dois grupos: o Retorno por qualidade intrínseca: são devolvidos produtos defeituosos e danificados, e os mesmos podem ser submetidos a consertos; o Retorno por expiração do prazo de validade: é o retorno de produtos residuais, mediante acordo entre as partes envolvidas no processo, quando perdem a validade.

Substituição de componentes: considera-se o retorno de bens duráveis e semiduráveis em manutenção e consertos ao longo de sua vida útil.

O autor destaca a divisão da logística de pós consumo em três categorias, a comercial que é feita através de contratos entre as partes quando existe um acordo podendo dessa forma haver uma devolução

por parte dos contratantes, destaca ainda que o retorno e devolução de produtos retornam por situação de avarias, produtos com defeito e expiração da validade que são devolvidos com a intenção de se destacar no serviço prestado ao consumidor.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi possível verificar a importância da logística reversa nas organizações, principalmente no que se refere à fase do pós venda, como: recolhimento de materiais devolvidos por arrependimento de compra vencimento ou avaria de produto até mesmo por garantia de produto com o fabricante, que geralmente é todo recolhido e avaliado pelo distribuidor responsável, que faz análise de perda e danos evitando assim custo para a empresa.

Embora haja esta preocupação por parte dos fabricantes, cabe à empresa pensar de forma sustentável e se preocupar em resolver transtornos com o descarte dos resíduos sólidos que são lançados ao meio ambiente através de recolhimento destes, definindo critérios de coleta, armazenagem, descarte e às vezes dependendo do produto, comercializar com empresas de reciclagem ou reaproveitamento. Para tanto a logística reversa tem atuação considerável na redução de custos das empresas e na construção de uma imagem corporativa ambientalmente responsável.

Portanto, dentro de um mercado globalizado percebe-se que as empresas que tomam iniciativas socioambientais são as que mais se destacam, pois tem a compensação dos seus custos e aumenta sua lucratividade potencializando um novo nicho de mercado além de ter uma imagem consolidada como economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.

#### REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAVALCANTI, R. N. Mineração e desenvolvimento sustentável: casos da Companhia Vale do Rio Doce. 444 p..Tese (Doutorado em Engenharia Mineral.) – Universidade de São Paulo, USP, Brasil.Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- CÉSAR, Francisco Ignácio Giocondo; NETO, Mário Sacomano. Logística Reversa Integrada. In. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – XI International Conference on Ind. Engineering and Operations Management. – ABPRO – Abr/2007.
- CHAVES, Gisele de Lorena Diniz; BATALHA, Mário Otávio. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da Logística reversa em uma rede de hipermercados. São Carlos, SP, 2006. Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, São Carlos.
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- DIAS, Reinaldo. Gestão Ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, Reinaldo; ZENONE, Luiz Claudio. Marketing Sustentável: valor social, econômico e mercadológico. São Paulo: Atlas, 2015.
- DIEGUES, A.C. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas. São Paulo em Perspectiva, v.6, n. 1 e 2, p.22- 29, jan/jun.1992.
- DONAIRE, Denis. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Atlas, 2010.
- FELIZARDO, J. M.; HATAKEYAMA, K. A Logística Reversa Nas Operações Industriais no Setor De Material Plástico. XXIX Encontro da ANPAD (ENANPAD), set. 2005, Brasília. Anais... Brasília, 2005.
- FLEISCHMANN, M. Quantitative models for reverse logistics. Berlin: Springer, 2001, apud: CÉSAR, Francisco Ignácio Giocondo; NETO, Mário Sacomano. Logística Reversa Integrada. XXVII Encontro Nacional de

Engenharia de Produção – XI International Conference on Ind. Engineering and Operations Management. – ABPRO – Abr/2007.

GALLO, Zildo. *Ethos, A grande morada humana: economia, ecologia e ética*. Itu: Ottoni, 2007.

GONZAGA, Carlos Alberto Marçal. *Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática*. Floresta, Curitiba, PR, v.35, n.2, maio/ago. 2005.

KAMEL, S. Nanotechnology and its applications in lignocellulosic composites: A Mini Review. *eXPRESS Polymer Letters*, v.1, n.9, p. 546–575, 2007.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. op. cit., 1982, p. 343.

LEITE, Paulo Roberto. *Logística Reversa: Nova área da Logística Empresarial*. São Paulo: Ed. Publicare, 2002.

LEITE, Paulo R. *Logística Reversa: meio ambiente e competitividade – São Paulo: Pearson Prentice Hall / Pearson Education do Brasil*, 2009.

OLIVEIRA, E. B.; RAIMUNDINI, S. L. *Aplicação da Logística Reversa: viii Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*, ago. 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV, 2005.

SGARBI, V. S. et al. Os jargões da sustentabilidade: uma discussão a partir da produção científica nacional. X Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente ENGEMA 2008.

SOUZA, Marcelo José de. SOUZA, Marcelo José de. *Eletroeletrônicos bem destinados*. Revista Exame, Ed. 991, p.108, Maio 2011... Revista Exame, Ed. 991, p.108, Maio 2011.

STOCK, James R. *Reverse logistics programs*. Council of Logistics Management, Illinois, 1998, apud: Leite, Paulo Roberto. *Logística Reversa: meio ambiente e competitividade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TREVISAN, M. et al. Uma ação de responsabilidade socioambiental no rodeio internacional. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais.

# O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA DE SEUS COLABORADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Andressa Bispo de Oliveira  
Esp. Jaceline Mendes de Almeida  
Esp. Roberta Almeida Eliote  
Esp. Geise Cardoso de Matos  
Esp. Wallace Gomes Moraes

## RESUMO

A diligência pela qualidade de vida e satisfação vem se tornando cada vez mais importante, tendo em vista que o desempenho e a produtividade do colaborador estão diretamente ligados à sua motivação. Nesse contexto, o presente artigo teve como intuito principal estabelecer os principais fatores que interferem na qualidade de vida no ambiente de trabalho, apontando estudos relacionados à satisfação, motivação e, principalmente, apresentar a importância do papel do líder na qualidade de vida de seus colaboradores no ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Líder; Colaborador; Satisfação; Motivação

## ABSTRACT

The diligence for quality of life and satisfaction is becoming increasingly important, given that employee performance and productivity are directly linked to their motivation. In this context, the main objective of this article was to establish the main factors that interfere with the quality of life in the workplace, pointing out studies related to satisfaction, motivation and, especially, to present the importance of the role of the leader in the quality of life of his employees in the workplace.

Keywords: Leader; Collaborator; Satisfaction; Motivation

## 1. INTRODUÇÃO

Pretende-se fundamentar o presente estudo com reflexões importantes relacionadas à importância da gestão de qualidade de vida, com a finalidade de contribuir para o aumento do desempenho e da produtividade dentro das organizações, bem como para satisfação do colaborador, tendo em vista de que faz parte do direito de todo colaborador coexistir em um ambiente de trabalho que lhe proporcione satisfação e motivação.

Desde o início da humanidade existem indícios de que o homem já se organizava em grupos conduzidos pelos mais fortes e inteligentes. Entretanto, o conceito de liderança teve sua origem no ano de 1911, quando Frederick Wislow Taylor publicou seu livro “Administração Científica”, cujo principal objetivo foi auxiliar os profissionais a alcançarem um nível alto de desempenho.

Hoje em dia, a liderança é vista como competência que possibilita a condução e o engajamento de um grupo de pessoas, em decorrência dos avanços que a administração vem passando durante o decorrer dos anos, torna-se insurgente a necessidade de se destacar no mercado de trabalho. Em um mundo dinâmico e competitivo, com constantes evoluções, as organizações buscam se diferenciar no mercado; por isso, elas tendem a caminhar junto a esses mercados. A partir do momento em que o ambiente se modifica, as empresas também se modificam, procurando sempre as melhores práticas, para que assim alcancemos resultados desejados e a superioridade competitiva.

## 2. METODOLOGIA

O estudo realizado é de natureza exploratória, e a estratégia adotada foi um levantamento de informações e conhecimentos acerca do tema abordado, a partir de diferentes materiais bibliográficos já publicados, colocando em diálogo diferentes autores e dados.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

A hierarquia das necessidades de Maslow, mais conhecida como pirâmide de Maslow, é um conceito criado pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional.

De acordo com Abraham Maslow, nosso objetivo de vida é adquirir a plena auto realização, e agimos o tempo todo em prol dessa conquista. Esse desejo constante de nos sentirmos realizados é o que nos gera a motivação para agir. Porém, antes desse nível de satisfação ser atingido, é preciso atender necessidades básicas do ser humano, como alimentação e sono.

A pirâmide de Maslow é composta por cinco níveis hierárquicos, cada um por sua vez é formado por um conjunto de necessidades. Sua base é composta por elementos considerados primordiais para a sobrevivência do ser humano.

Para Maslow, sentimos o desejo de satisfazer a necessidade de um próximo estágio após satisfazermos a necessidade do nível anterior, portanto, os desejos da pirâmide são realizados de forma gradual.

##### 3.1.1 NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

É considerada a base da pirâmide, pois são as necessidades básicas do ser humano. Veja alguns exemplos que compõem as necessidades fisiológicas: a necessidade de saciar a fome e saciar a sede; manter os processos de homeostase (temperatura corporal, funcionamento hormonal, etc); ter qualidade na respiração, no sono e na digestão; ter disponibilidade de abrigo; e ainda, a reprodução sexual.

##### 3.1.2 NECESSIDADES DE SEGURANÇA E PROTEÇÃO

É o segundo nível da hierarquia, onde estão os elementos que trazem a sensação de segurança e conforto. Veja alguns exemplos que compõem as necessidades de segurança e proteção: a segurança do corpo contra riscos físicos (por exemplo, contra a violência e acidentes); a estabilidade profissional, que gera segurança financeira; as necessidades que geram segurança nas questões relacionadas à saúde (como planos de saúde e hábitos saudáveis); questões relacionadas à segurança da família (como seguro de vida); e que tratam da segurança da propriedade (casa própria, seguros de bens e segurança pública).

Já no terceiro e no quarto nível, encontram-se as necessidades psicológicas, que também são definidas como necessidades secundárias.

São elas:

##### 3.1.3 NECESSIDADE SOCIAL

São aquelas que estão relacionadas com o relacionamento entre pessoas, com o sentimento de amor e aceitação.

Essas necessidades de relacionamentos emocionais impulsionam o comportamento humano. Como seres sociais, buscamos a todo momento o afeto e o reconhecimento do outro, e a carência dessas necessidades causam tristeza e despertencimento.

Os estudos de Maslow afirmam que o ser humano busca superar sentimentos de solidão através da participação de atividades em grupo.

Alguns exemplos de necessidades sociais são: as boas relações de amizade, carinho e reciprocidade; o bom convívio familiar; o relacionamento amoroso respeitoso; as ações em grupos comunitários, ajuda às pessoas carentes e/ou projetos sociais; a participação (pertencimento), seja no âmbito profissional ou pessoal do cotidiano.

##### 3.1.4 NECESSIDADE DE ESTIMA

O quarto nível é a necessidade do ser humano em se sentir respeitado e apreciado. Após os três primeiros níveis estarem supridos, as necessidades de estima desempenham um papel dominante nas ações do ser humano, já que o autorreconhecimento e o reconhecimento social são fatores estimulantes para executar uma ação.

Alguns exemplos que compõem a necessidade de estima são: reconhecimento; independência; autoestima; autoconfiança; conquistas e realizações; respeito dos outros e respeito aos outros.

### 3.1.5 NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO

Este é o topo da hierarquia da pirâmide de Maslow, quando o indivíduo consegue alcançar o ápice de sua satisfação pessoal e/ou profissional. Veja alguns exemplos que compõem as necessidades de autorrealização: agir conforme seus valores morais; ser livre, autossuficiente e independente; ter uma rotina que permite o desenvolvimento dos potenciais e da criatividade; possuir o controle de suas emoções e ações (equilíbrio emocional); ter capacidade de agir de maneira autêntica e espontânea; conhecer profundamente seus objetivos pessoais, virtudes e defeitos (autoconhecimento); e, por fim, o conhecimento nas áreas de interesse pessoais ou profissionais.

## 4 SALÁRIO EMOCIONAL

O salário emocional tem o potencial de contribuir não apenas para satisfação e engajamento do colaborador, mas também para seu desenvolvimento. Trata-se de um conjunto de fatores motivacionais e emocionais que incentivam o profissional de uma empresa a realizar um bom trabalho. Não está diretamente relacionado aos incentivos financeiros, mas envolve o clima organizacional, a qualidade de vida dentro desse ambiente, a liderança eficiente, o plano de carreira, a cultura do feedback, dentre outros fatores.

O investimento de uma empresa no capital humano é um benefício para todos os envolvidos. Afinal, ao mesmo tempo em que é importante para um profissional ter uma boa união de conhecimentos, a empresa também se beneficia de um colaborador qualificado.

Os incentivos financeiros são importantes para atrair e reter os melhores talentos, e apesar de ser algo de extrema importância no dia a dia, não é o fator de motivação mais importante.

O dinheiro é mais eficaz em evitar a infelicidade, resolver problemas ou superar dificuldades, do que efetivamente tornar pessoas mais motivadas no trabalho. Porém, isso não quer dizer que incentivos financeiros não contribuam para a satisfação dos profissionais.

## 5 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA

A liderança faz parte da história da humanidade; desde a pré-história existem indícios de que o homem já se organizava em grupos conduzidos pelos mais fortes e experientes. Entretanto, o conceito de liderança surgiu em 1911, quando Frederick Winslow Taylor um engenheiro norteamericano, publicou os "Princípios da Administração Científica".

Hoje, a liderança é vista como uma competência que possibilita a condução, o engajamento e a motivação de um grupo de pessoas, o que vai além de simplesmente dar ordens: transforma o engajamento da equipe ao negócio. Direciona as suas estratégias com base em uma ampla visão do negócio. Sabe onde é preciso atuar e o que é preciso desenvolver para focar em resultados.

No entanto, é preciso entender que toda liderança envolve relacionamentos. E para que o trabalho seja conduzido da melhor forma diante de uma equipe, ter empatia é fundamental. Um bom líder assume interesse pelas preocupações de seus colaboradores e consegue perceber e entender o que eles estão sentindo.

A Priorize Gestão de Processos e Pessoas (Curitiba – PR) desenvolveu uma metodologia chamada "3 Ms da liderança de sucesso", que consiste em:

**Motivar:** A motivação é a principal chave para o desempenho profissional e pessoal, é o impulso que move o ser humano.

**Mobilizar:** É de extrema importância para o ser humano se sentir parte chave de um processo, se sentir confortável e valorizado. O líder que motiva, mobiliza.

**Monitorar:** A equipe precisa entender o que está além do objetivo estabelecido pelo líder, para se sentir parte desse propósito. Se os colaboradores vibram com os resultados, é sinal de que a liderança está no caminho certo. Quando esse clima organizacional se alcança, só é preciso monitorar: o resultado, o desempenho individual, o desenvolvimento pessoal e a própria motivação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo apresentado, chegamos à conclusão de que o ser humano é movido pela motivação, pela necessidade de ser e pertencer a um ambiente em que se sinta valorizado. Portanto, através



disso entendemos que a recompensa financeira é algo de suma importância na vida do colaborador, porém o que o mantém motivado para que alcance seu alto nível de desempenho, sua realização pessoal e permaneça na organização durante um longo período é o salário emocional.

Os estudos de Abraham H. Maslow foram de extrema importância e trouxeram uma visão mais ampla de como enxergar os colaboradores de forma mais humana, deixando de vê-los como simples mecanismos de um processo e passando a enxergá-los como peça fundamental da organização.

#### REFERÊNCIAS

FLEISCHER, V. The Executive Paycheck Myth. New York Times, 4 nov.2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/11/05/business/dealbook/theexecutive-paycheck-myth.html>.

JUDGE, T.A. et al. The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-analysis of Literature. *Journal of Vocational Behavior*, v.77, p.157-67. 2010.

KATZENBACH, J.R.; KHAN, Z. Money Is Not the Best Motivator. *Forbes*, 6 abr.2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/2010/04/06/moneymotivation-payleadership-managing-employees.html>.

# GESTÃO FINANCEIRA. RELEVÂNCIA E CAMINHOS PARA UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL

Antônio Marcos Bispo da Cruz  
Me. Priscila Garcia Marques  
Esp. Suzana Marx Bamberg  
Esp. Edvaldo Silva Dutra  
Me. Henrique Starcik

## RESUMO

O presente artigo abordará sobre “Gestão Financeira; Relevância e Caminhos para um Planejamento Financeiro Pessoal”, bem como indicará sobre a importância de uma boa Gestão Financeira para instruir a criação de um Planejamento Financeiro Pessoal adequado. Para tanto, além dos passos para a execução do planejamento em si, serão abordados também problemas comuns, como a falta de informação das pessoas em relação à origem do seu dinheiro e a dificuldade em aplicá-lo de forma consciente e proveitosa. Desse modo, a fim de chegar a uma solução para a problemática abordada, foram trazidos como pontos altos a explicação da Gestão Financeira e seus princípios, e a criação e implementação de um bom orçamento e sua manutenção periódica (bem como a maneira e os intervalos em que esta deve ser feita). Com o auxílio dessa análise, foi possível identificar que a solução é iniciar consultando hábitos familiares, as relações entre seus ganhos e despesas, chegando assim à criação de um plano orçamentário.

Palavras chave: Gestão financeira; planejamento financeiro; dinheiro.

## ABSTRACT

This article will address "Financial Management; Relevance and Paths to Personal Financial Planning", as well as indicate the importance of good Financial Management to instruct the creation of an appropriate Personal Financial Planning. To this end, in addition to the steps for the execution of the planning itself, common problems will also be addressed, such as people's lack of information about the origin of their money and the difficulty in applying it consciously and profitably. Thus, in order to reach a solution to the problem addressed, the explanation of Financial Management and its principles, and the creation and implementation of a good budget and its periodic maintenance (as well as the way and intervals in which it should be done) were brought as highlights. With the help of this analysis, it was possible to identify that the solution is to start consulting family habits, the relationships between their earnings and expenses, thus arriving at the creation of a budget plan.

Keywords: Financial management; financial planning; money.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como intuito abordar a importância do Planejamento Financeiro Pessoal e propor caminhos para sua execução, visto que grande parte da sociedade encontra dificuldades quando se trata deste tema.

Desde a implementação do Plano Real e consequente estabilização econômica com diminuição da inflação, o povo brasileiro viu aumentar seu poder de compra. Esse poder, associado à facilitação do crédito, e sem mecanismos de organização pessoal, se relaciona com os crescentes índices de endividamento. Neste sentido, este trabalho procura mostrar que a compreensão da relevância da Gestão Financeira, combinada a disposição e disciplina, é o primeiro passo para construir um Planejamento Financeiro.

## REVISÃO DA LITERATURA

### GESTÃO FINANCEIRA

Normalmente, não costuma ser mistério a origem do dinheiro. As pessoas, de forma natural, têm ideia de onde vem as receitas, pois idealizam obtê-las após a realização de um trabalho, de um investimento, ou ainda de um benefício. Se o dinheiro é resultado de um trabalho realizado, normalmente vem de salário, comissões de vendas, diárias, honorários, pró-labores, faturamento de prestação de serviços, vencimentos, subsídios. Pode ainda ser proveniente de aplicações financeiras, como bolsa de valores, planos de

previdência, seguros, ou ainda resultados de aluguéis de imóveis, prêmios de loteria, heranças e royalties. pode originar também de benefícios de previdência ou programas sociais do governo (BCB, 2013 p.19).

No entanto, pesquisas apontam que boa parte da população não sabe quanto ou como dispõe do seu dinheiro nos diversos tipos de despesas, como educação, saúde, alimentação, moradia, lazer, viagens, realização de sonhos, ou ainda como dívidas, juros e investimentos.

O controle, o planejamento das finanças, bem como a noção das receitas e despesas, colaboram para se chegar às respostas dessas perguntas primordiais (BCB, 2013 p.19).

#### ORÇAMENTO PESSOAL OU FAMILIAR

Conforme (BCB,2013 p.20) fazer um orçamento financeiro oportuniza a condição da avaliação da vida financeira, focando em prioridades para a vida pessoal. O orçamento pode lhe auxiliar a escolher seus projetos, definir suas propriedades, conhecer sua condição financeira real, fazer o seu planejamento financeiro, identificar, e conseqüentemente, entender seus hábitos de consumo, organizar a vida patrimonial e financeira, administrar os imprevistos e consumir continuamente.

Orçamento é uma ferramenta importante para que você possa entender, administrar, e manter equilibrado suas receitas e despesas, e conseqüentemente planejar e alcançar sonhos e metas (BCB,2013 p.20).

#### PRINCÍPIOS DA GESTÃO FINANCEIRA

Nas lições dos Planejadores Financeiros (2019, p.22) o planejamento financeiro é o processo que auxilia pessoas físicas e jurídicas, e até mesmo famílias, na organização financeira, através de estratégias no intuito de alcançar seus objetivos (sendo a gestão financeira o primeiro passo de um planejamento pessoal).

Aqui nos surgem os primeiros questionamentos. Será que somos financeiramente saudáveis? Paramos frequentemente para analisar nossa situação financeira reunindo documentos pessoais e financeiros? (Planejadores Financeiros 2019, p.22)

É evidente que a maioria das pessoas raramente o faz. Assim como na saúde, os problemas financeiros, se detectados previamente, são mais fáceis de serem tratados.

Conforme disciplinam os Planejadores Financeiros (2019, p. 22 e 23) os problemas mais frequentes são: Falta de planejamento: normalmente temos o hábito de alongar, prorrogar, retardar. Planejar finanças não é prazeroso como planejar férias, mas pode influenciar no futuro. Sem gestão financeira, o resultado futuro pode ser um acúmulo de dívidas no cartão de crédito, ou comprometer as economias. Gestão financeira deve ser um processo constante.

Gastos demasiados: muitos gastam além do que recebem. Quem consegue poupar, o faz com percentual inferior a 5% de sua renda. Para ser capaz de poupar mais, é necessário o aumento de nossa renda ou a diminuição de nossos gastos, sendo que a segunda opção é o ponto crucial para alcançarmos um patrimônio satisfatório, e a ferramenta que possibilita a gestão eficiente das despesas é o orçamento bem feito.

Utilizar crédito para consumo: financiar a fatura do cartão de crédito é destinar parte do orçamento futuro para pagamento de dívidas com consumo. Evite esses embargos, pagando despesas de consumo com dinheiro disponível. O crédito consciente deve ser para adquirir bens que produzam patrimônio (como financiamento imobiliário, o que reduz a despesa proveniente de pagamento de aluguel).

Achar que ainda não é tempo para pensar em aposentadoria: bom seria pensar que podemos parar de trabalhar lá pelos sessenta anos. Para alcançarmos essa meta, precisamos poupar cerca de 10% da renda pessoal o quanto antes, objetivando atingir a meta no futuro - considerando que o tempo e os juros podem facilitar as coisas.

Deixar se seduzir por ofertas: a probabilidade de se encrencar com os negócios imperdíveis é enorme. É importante ter um período de reflexão ou tentar uma segunda opção. Evite ser pressionado por vendedores que tentam influenciar na sua decisão, prometendo alta rentabilidade nos investimentos, ainda que os mesmos careçam de qualificação para orientar os clientes.

Assumir risco elevado: muitas vezes a falta de gestão de planejamento nos coloca em situação vulnerável, diante de perdas financeiras que podem ser devastadoras, como falta de seguro ou seguro com cobertura insuficiente para substituir a renda, falta de reserva financeira em caso de imprevistos e emergências, desemprego, perda da cobertura de plano de saúde ou ausência dele.

Tomar decisões com base na emoção: quando estamos sob pressão ou após uma mudança

importante na vida, como desemprego ou divórcio, ficamos vulneráveis a tomar decisões financeiras equivocadas. É preciso ter calma, colocar a emoção de lado para não tomar decisões precipitadas, examinar racionalmente os fatos, e só então decidir as mudanças a serem feitas.

Focar demais no dinheiro: distorcer nossa perspectiva do que realmente importa na vida, colocando muita ênfase em ganhar e acumular dinheiro. A saúde, a família, amigos, são metas mais importantes para serem alcançadas.

Assim, vê-se que as pessoas físicas deveriam se inteirar da situação financeira pessoal, como acontece com a pessoa jurídica.

Na visão de Cerbasi (2012, p. 26) é necessário ser rigoroso; um planejamento familiar não terá eficiência se não houver equilíbrio orçamentário. Encontrar e garantir o equilíbrio orçamentário mês a mês é fundamental para tornar viável a realização de sonhos, visto que estes têm custos.

É fácil detectar um desequilíbrio orçamentário ao analisar seu comportamento de consumo familiar. Se você gasta enquanto há saldo no banco, fica evidente esta constatação. O uso de dinheiro na família é irresponsável pois há negligência na necessidade de reservas pro futuro. No entanto, se você mantém disciplina com os gastos, controla as dívidas, mas não o suficiente para a disponibilidade de sobras regulares, fica pior, pois terá mais trabalho para conduzir a vida de maneira descuidada, logo o controle não passará de uma perda de tempo.

O ideal é conhecer os seus gastos mensais de forma detalhada e agir a partir dessa informação, com iniciativas de manter uma poupança regular para ter mais qualidade no consumo e viabilizar também pequenos luxos, visto que ninguém é de ferro. Uma forma eficiente de conseguir isso é fazer uma planilha de gastos domésticos, comparando-as com meses anteriores e refletir sobre suas prioridades. Essa planilha pode ser feita de forma escrita no papel, ou uma planilha tipo Excel para quem tem domínio em informática. Gastos sem prioridade devem ser reduzidos (2012, p. 26).

|   | Mês 1  | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | ... |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Descrição dos nomes das contas lançadas | Relação de suas receitas líquidas<br>- ou -<br>Relação de suas receitas brutas<br>(-) Relação dos tributos na fonte<br>= Total da receita líquida no período |       |       |       |       |       |     |
|   | (-) Relação de suas despesas fixas com:<br>Habitação<br>Saúde<br>Educação<br>Alimentação<br>Transporte<br>Impostos<br>Despesas pessoais                      |       |       |       |       |       |     |
|   | (-) Relação de suas despesas eventuais   |       |       |       |       |       |     |
|   | = Saldo disponível   |       |       |       |       |       |     |
|   | + Sobra de caixa no mês anterior   |       |       |       |       |       |     |
|   | (-) Aplicações financeiras feitas no período   |       |       |       |       |       |     |
|   | = Sobra de caixa no mês  |       |       |       |       |       |     |
|   | = Sobra de caixa total   |       |       |       |       |       |     |

Fonte: CERBASI, Gustavo – Como organizar sua vida financeira (cap.2, p.27)

Fazer controle periódico

Considerando-se que a cada mês se repetem os gastos da família, é de bom senso fazer um orçamento doméstico mensal. No entanto, há situações em que é positivo uma frequência maior. Se no

controle mensal o resultado não é satisfatório, diminua o intervalo para quinze dias. Com isso, será possível corrigir possíveis desvios de planos.

Em casos que não funciona o intervalo de quinze dias, passe a fazê-lo semanalmente (lembrando que há casos de pessoas disciplinadas que o fazem bimestralmente).

Em situações em que a renda entra na conta mais de uma vez no mês, é ideal que se faça o controle quinzenal, como no caso de adiantamento de salário, e no caso de casais com datas de recebimentos diferentes. Nesse caso, basta dividir o orçamento mensal em duas colunas que serão os prazos com o primeiro recebimento e as contas que serão pagas com o segundo pagamento (2012, p. 27).

#### Relação das receitas

|                            | Mês 01      |             |
|----------------------------|-------------|-------------|
|                            | Quinzena 01 | Quinzena 02 |
| Adiantamento               | R\$ 800,00  | -           |
| Segunda parte do salário   | -           | R\$ 1000,00 |
| Receita líquida no período | R\$ 800,00  | R\$ 1000,00 |
| (-) Despesas fixas         |             |             |
| • Água                     | R\$ 50,00   | -           |
| • Luz                      | R\$ 100,00  | -           |
| • Telefone                 | R\$ 100,00  | -           |
| • TV a cabo                | -           | R\$ 130,00  |
| • Prestação do carro       | -           | R\$ 250,00  |

Fonte: CERBASI, Gustavo – Como organizar sua vida financeira (cap.2, p.28)

Neste campo as fontes diferentes de renda familiar devem ser discriminadas inclusive com os gastos extras. Deve-se fazer também o lançamento de receitas não tributadas, incluindo vendas de bens, gorjetas, e prêmios em dinheiro. Devemos lembrar também do pagamento do décimo terceiro salário, férias, bônus e outras gratificações.

No caso de quem atua como pessoa jurídica, que é profissional liberal, é importante que tenha uma planilha separada para as contas da empresa, fazendo o lançamento do faturamento e despesas e, ao final, apura-se o resultado, que deve ser lançado como receita líquida da planilha pessoal.

No entanto, se a empresa é pouco complexa e os gastos limitam-se a contabilidade de tributos, pode se lançar o faturamento da empresa como receita pessoal, lembrando de lançar como gastos os tributos e demais despesas da empresa; como mensalidade do contador, anuidade de associação profissional e gastos típicos da sua atividade (2012, p. 28).

#### Receita Líquida Do Período

Corresponde à sobra dos recursos disponíveis após descontar os impostos na fonte (contribuição sindical, contribuição para cooperativas, planos de pensão empresariais e outros abatimentos sobre os quais você não tem escolha).

No caso da empresa, a receita líquida constitui nos lucros e atividades apuradas após os descontos dos custos da atividade. Lembrando que sua renda não é o mesmo que o faturamento da sua empresa. As decisões de sua família decorrerão dos seus ganhos líquidos depois que pagar os custos e despesas da empresa (2012, p. 29).

#### RELAÇÃO DAS DESPESAS FIXAS

Neste campo relacionamos os gastos que se repetem mais de três meses ou periodicamente, como IPVA, IPTU ou anuidades. As contas devem ser detalhadas sem agrupamento, exemplo; se você tem dois

celulares, lança-se “telefone 1” e “telefone 2” para ter mais controle dos desvios ocorridos no consumo. Somatórios de despesas devem ser utilizados só no caso de contas do mesmo grupo de consumo. Exemplo: Despesas com habitação: conta de água, luz, telefone, gás, aluguel ou prestação do imóvel, IPTU e taxas municipais, internet, TV por assinatura, supermercado, feira, padaria, empregados (2012, p. 29).

Despesas com saúde: planos de saúde, tratamentos, medicamentos, consultas médicas, terapêuticas e gastos com dentista.

Despesa com transporte: prestação ou aluguel de automóvel, estacionamento, IPVA, seguro obrigatório, seguros, combustíveis, lavagens, multas, táxi, ônibus, metrô, trem e afins.

Despesas pessoais: higiene pessoal, cabeleireiro, cosméticos, vestuário, academia, esportes, tratamentos estéticos, mesadas e etc.

Despesas com educação: escola, faculdade, cursos, material escolar e uniformes.

Despesas com lazer: restaurantes, cafés, bares, boates, livrarias, jornais, revistas, locadoras de vídeo e DVD, acessórios, videogames, viagens, passagens, hospedagens, passeios e similares.

Outras despesas: tarifas de banco, anuidades de cartão de crédito, pensões, gorjetas, caixinhas, doações, dízimos e afins.

A classificação é feita através de um critério pessoal, ficando à vontade de alterá-la de acordo com sua conveniência e interpretação pessoal. Alguns gastos citados aparecem uma vez ao ano, e são considerados gastos fixos, em função da sua previsibilidade, com relação a dados e valores, e em função da relevância no orçamento familiar (2012, p. 30).

#### RELAÇÃO DAS DESPESAS EVENTUAIS

Pode-se adotar três critérios para despesas eventuais:

Classificar como eventuais os gastos não planejados;

Classificar como eventuais os gastos que são relevantes (que impactam consideravelmente o orçamento familiar no mês) e que ocorrem em um ou em poucos meses do ano;

Soma dos dois critérios apresentados; exemplos de despesas eventuais:

manutenção e reparo de carro e casa, cursos de idiomas e academias de curta duração, IPVA e IPTU (no caso de pagamento à vista), médicos, terapeutas esporádicos, pacote de férias, dedetização, presentes, gastos com celebrações (ceia de Natal, dia das mães, festas de aniversário), compras de utilidades domésticas e decoração da casa. Pode-se destacar também como gasto eventual as doações concentradas em dias específicos, como brinquedos de Natal e dia das crianças, cobertores no inverno e material escolar no início do ano.

#### Saldo Disponível

Ao subtrair as despesas fixas e variáveis da renda líquida familiar, você obterá o seu saldo disponível. Com base nele você tomará as suas decisões para a realização de sonhos futuros direcionando esse saldo para aplicações financeiras.

Quem optar em conduzir o planejamento financeiro com metas específicas de poupança, tipo poupar determinado valor por mês, terá o medidor da eficiência do seu projeto pessoal no campo “saldo disponível”. Caso tome uma decisão de consumo que impacte vários meses do orçamento, como compra à prazo, a análise do saldo disponível dos meses subsequentes dirá se a decisão deve ou não ser tomada agora.

Há situações em que os objetivos de consumo dependem de eventuais sobras financeiras; suponha que para possibilitar as próximas férias ou reformar a casa, a família tenha decidido fazer uma poupança. Porém, diferentemente de outras poupanças, como para faculdade, aposentadoria ou troca de carro, nem sempre irá sobrar verba para esse propósito. Nesse caso, a alternativa é lançar o valor poupado após identificado o saldo disponível. Assim, controlar o saldo disponível seria como pilotar o sucesso de um desejo de consumo de curto ou médio prazo.

Aplicações Financeiras, neste campo serão listadas as contribuições mensais para seus objetivos de poupança e de consumo de médio prazo. Já a Sobra De Caixa é o grande referencial de sucesso de seu orçamento mensal. Se suas opções de consumo e poupança estão lançadas no orçamento, e o campo sobra de caixa não ficou negativo, nem se transformou em falta de caixa, isso é sinal de melhoria no sentido financeiro.

Lembrando que não é objetivo as sobras de caixa, mas sim zerar este campo, pois para chegar nesse ponto você já terá decidido quanto poupar ou quanto gastar no mês. Esse campo tem grande relevância no final do mês, pois permite saber se ainda tem verba para fazer as escolhas naquele período. Porém, se há sobra de caixa no final do mês, quer dizer que não soube gastar nem poupar bem o seu dinheiro. No entanto, tem quem pratica a ideia de manter sempre uma reserva de emergência na conta para saques rápidos. Outros preferem deixar um valor maior, para o caso de grandes emergências. Assim a sobra de caixa teria um motivo para ser mantida positiva.

No caso de planilha eletrônica, o ideal seria, em casos de saldo negativo, que o mínimo referente à sobra de caixa apareça em vermelho. É importante detectar uma má escolha de consumo previamente para melhorar na decisão e manter as contas sempre no azul. Observação: é importante adotar uma planilha de gastos mensais (no caso de recebimentos mensais). Formatar essa planilha de acordo com o período de controle mais adequado na preferência de recebimentos ou à sua necessidade de vigilância.

#### CONSIRAÇÕES FINAIS

Considerando-se a inconsistência do cenário político e conseqüentemente econômico financeiro mundial, fez-se necessário essa abordagem sobre o tema Gestão Financeira, sua Relevância e Caminhos para um Planejamento Financeiro Pessoal. Neste estudo foram analisados problemas comuns enfrentados pela maioria das pessoas em relação à administração do seu dinheiro.

Neste relatório, procurou-se fazer uma abordagem sobre essa questão, haja visto que administrar recursos tem sido uma grande dificuldade para pessoas e empresas no cenário atual. É fácil perceber que muitos têm noção da fonte dos seus ganhos, mas nem todos têm a percepção dos seus gastos; ou ainda se o sabem, não têm controle sobre os mesmos. Talvez a falta de habilidade nesse quesito tenha sido o principal motivo para o fechamento das empresas e conseqüente demissão de funcionários. Essa administração vem desde controlar gastos e reduzir consumo até planejar metas futuras, tais como aposentadoria.

Tendo em vista os diferentes perfis de comportamento financeiro das pessoas, é fundamental adotar uma abordagem adequada em torno do orçamento para produzir harmonia e somar esforços de todos os membros da família.

Assim, conclui-se que o segredo para alcançar um bom Planejamento Financeiro Pessoal, e logo, uma boa administração da sua vida financeira, tanto de forma pessoal como profissional, é começar com os hábitos familiares, examinando as relações entre suas receitas e despesas, chegando a um plano orçamentário. Se um indivíduo não consegue administrar sua vida pessoal, dificilmente conseguirá administrar sua empresa.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Caderno de Educação Financeira – Gestão de Finanças Pessoais. Brasília: BCB, 2013. 72 p.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL / Comissão de Valores Mobiliários; Associação Brasileira de Planejadores Financeiros. Rio de Janeiro: CVM; Associação Brasileira de Planejadores Financeiros, 2019.

CERBASI, Gustavo. Como organizar sua vida financeira : inteligência financeira pessoal na prática / Gustavo Cerbasi. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

# A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES E O USO DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FERRAMENTA

Aristóteles Döhler Dantas  
Esp. Roberta Almeida Eliote  
Esp. Thalles da Silva Contão  
Esp. Priscila Garcia Marques  
Esp. Suzana Marx Bamberg

## RESUMO

Esse trabalho tem como tema a importância do recrutamento e seleção para as organizações e o uso das redes sociais virtuais como ferramenta, o objetivo é apresentar os conceitos e a relevância da aplicação do processo para a organização. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo foi a pesquisa bibliográfica em livros importantes sobre o tema, artigos publicados em revistas especializadas e congressos, além de pesquisa em sites que contenham informações úteis e confiáveis sobre o tema proposto. Os resultados encontrados com essa pesquisa demonstram a importância do recrutamento e seleção para as organizações, bem como o uso das redes sociais virtuais como uma ferramenta útil, que traz vantagens como o baixo custo, praticidade, velocidade na triagem de currículos e aumento da visibilidade da empresa na sociedade.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Redes sociais virtuais.

## ABSTRACT

This work has as its theme the importance of recruitment and selection for organizations and the use of virtual social networks as a tool, the objective is to present the concepts and relevance of the application of the process for the organization. The methodology used for the development of the article was bibliographic research in important books on the subject, articles published in specialized journals and congresses, in addition to research on websites that contain useful and reliable information on the proposed theme. The results found with this research demonstrate the importance of recruitment and selection for organizations, as well as the use of the virtual social networks as a useful tool, which brings advantages such as low cost, practicality, speed in the selection of resumes and increased visibility of the company in society.

Keywords: Recruitment. Selection. Virtual social networks.

## INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2014), a mudança sempre foi parte integrante da história da humanidade, porém não com tanta rapidez, profundidade e impacto com que ocorre atualmente.

Chiavenato (2014) acrescenta ainda que vários fatores contribuíram para isso, entre eles as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um campo dinâmico de forças que trazem transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

“As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados” Chiavenato (2010, p. 11).

É por meio do recrutamento que as organizações buscam candidatos para suprir seus processos seletivos, e através da seleção, as organizações avaliam e escolhem os profissionais mais adequados às suas necessidades atuais e futuras, visto que é a porta de entrada para talentos Chiavenato (2010).

Nessa perspectiva, diante da necessidade de recrutar e selecionar pessoas num mercado competitivo e dinâmico, e ainda manter o controle de baixo custo desses processos, percebe-se a necessidade de avaliar a importância do recrutamento e seleção para as organizações e o uso das redes



sociais virtuais como ferramenta, que é o tema desse artigo.

Portanto, questiona-se: qual a importância do recrutamento e seleção e o uso das redes sociais virtuais como ferramenta auxiliar desse processo nas organizações?

Então, o objetivo geral da presente pesquisa é apresentar os conceitos e a relevância da aplicação do processo para a organização e o uso das redes sociais virtuais como ferramenta.

Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever os processos de recrutamento e seleção; b) Apontar as principais vantagens do uso das redes sociais virtuais para o recrutamento e seleção.

Parte-se da hipótese de que através da aplicação do processo de recrutamento e seleção as empresas podem se manter competitivas, e ainda podem optar com auxílio das redes sociais virtuais como ferramenta de baixo custo a este processo.

Assim, para possibilitar o teste de hipótese, realiza-se uma pesquisa bibliográfica analisando livros importantes sobre o tema, artigos publicados em revistas especializadas e congressos, além de pesquisa em sites que contenham informações úteis e confiáveis sobre o tema proposto.

## METODOLOGIA

O primeiro passo para a pesquisa foi a escolha do tema que segundo Gil (2017) deve ser de interesse do pesquisador.

Para alcançar maior conhecimento sobre o tema a ser trabalhado, realizou-se um levantamento bibliográfico preliminar, que de acordo com Gil (2017) facilita a formulação do problema. Logo após, fez-se uma pesquisa bibliográfica mais aprofundada nos materiais escolhidos, com análise e interpretação, que segundo Marconi e Lakatos (2017), análise é a validação crítica sobre determinado material científico, e interpretação é a confirmação ou contestação das hipóteses apresentadas.

Essa pesquisa é classificada em cinco categorias: quanto a finalidade é classificada como básica-estratégica, quanto aos objetivos é descritiva, quanto a abordagem é qualitativa, quanto ao método é hipotético-dedutiva e quanto aos procedimentos esta pesquisa é bibliográfica, que para Marconi e Lakatos (2017) é um tipo específico de pesquisa, baseada em materiais já publicados. Buscou-se elucidar sobre a importância do recrutamento e seleção e o uso das redes sociais virtuais como ferramenta auxiliar desse processo nas organizações. Foram analisados livros importantes sobre o tema, artigos publicados em revistas especializadas e congressos, além de pesquisa em sites que contenham informações úteis e confiáveis sobre o tema proposto.

## REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO

Com a concorrência cada vez mais atuante e os avanços tecnológicos sendo empregados pelo mercado, o cenário empresarial se modifica constantemente. O que significa que o sucesso das empresas dependerá do talento dos seus recursos humanos. Para isso, a organização busca encontrar colaboradores qualificados para cada função, agregando valor e conhecimento a si e atender às expectativas de seus clientes.

O recrutamento e seleção é uma das mais importantes ferramentas de gestão de pessoas nas organizações modernas. Segundo Chiavenato (2014, p. 101) “O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de trabalho para abastecer o seu processo seletivo”. Há uma comunicação bilateral, como explica Araujo e Garcia (2014, p. 12) “Entenda por comunicação bilateral o fato de não apenas a organização optar por determinada pessoa para preencher certo posto de trabalho, mas também o inverso, ou seja, as pessoas se candidatam àquelas empresas em que acreditam”.

Chiavenato (2010, p. 132), diz que: O calcanhar-de-aquiles das organizações- o seu principal ponto nevrálgico – é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam.

### 3.1.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo. Segundo Araujo e Garcia (2014, p. 12) “O recrutamento é considerado interno quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo”.

Em geral, o recrutamento interno pode envolver: Transferência de pessoal de uma posição para outra; Promoções de pessoal de um nível para outro; Transferências com promoções de pessoal; Programas de desenvolvimento de pessoal; Planos de encarecimento (carreira) de pessoal. (CHIAVENATO, 2009, p. 79)

Chiavenato (2009) salienta ainda que o recrutamento interno apresenta como vantagem a rapidez, a economia para a empresa, pois evitará anúncios e custos com admissão e integração, é mais seguro, pois a empresa já conhece o candidato, apresenta maior aproveitamento dos investimentos em treinamento, além de motivar e desenvolver uma competição saudável entre os funcionários.

Araujo e Garcia (2014) defendem como limitações do recrutamento interno, o protecionismo, a baixa racionalidade do processo, internalização da cultura, conflito entre funcionários e excesso de promoções.

No recrutamento externo, as organizações buscam por profissionais que estão disponíveis no mercado de trabalho. Segundo Fernandes (2013, p. 170) “O recrutamento externo costuma ser mais oneroso, além de apresentar maior risco”.

Ao recrutamento externo Chiavenato (2010, p. 119) descreve os prós e contras desse tipo de recrutamento:

Pros: Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novas talentos e habilidades; Aumenta o capital intelectual ao incluir novas conhecimentos e destrezas; Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; Incentiva a interação da organização com o MRH; Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Contras: Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; E mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

### 3.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

“Em termos gerais, seleção é o processo de escolher o melhor candidato para um determinado cargo e função ou, mais modernamente, para uma determinada empresa” (ANDRADE e VILAS BOAS. 2009, p. 49).

“Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica – os candidatos - o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados as necessidades do cargo e da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

A fim de resguardar a objetividade e a precisão, a seleção, do ponto de vista de seu processamento, deve ser tomada como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam (CHIAVENATO, 2009, p.108).

Geralmente é aplicada mais de uma técnica de seleção em um processo sequencial. Cada técnica representa um estágio de decisão para verificar se o candidato passará ao passo seguinte.

Chiavenato (2009) divide os testes em 5 grupos: entrevistas; provas de conhecimentos; testes psicológicos; testes de personalidade; técnicas de simulação.

#### Entrevista

Para Chiavenato (2009) as entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas requeridas em quatro tipos, a saber:

1) Entrevista totalmente padronizada: É a entrevista com roteiro preestabelecido, onde o candidato responde a questões padronizadas e previamente elaboradas. Os assuntos e a sua sequência são preparados de antemão. Geralmente os entrevistadores novatos usam esse tipo de entrevista; 2) Entrevista

padronizada apenas quanto às perguntas ou questões: As perguntas são previamente elaboradas, porém permitem respostas abertas;

Entrevista diretiva: Usada para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos. Esse tipo de entrevista não especifica as questões, mas o tipo de resposta. O entrevistador precisa saber formular as questões para obter o tipo de resposta ou informação requerida;

Entrevista não diretiva: São entrevistas totalmente livres, o entrevistador não se preocupa com a sequência, mas com o nível de profundidade que a entrevista pode permitir. Por não conter um roteiro preestabelecido, esse tipo de entrevista recebe algumas críticas; Testes de Conhecimentos

“Normalmente, os testes de conhecimento são escritos e avaliam conhecimentos específicos ou habilidades, como capacidade de articulação do pensamento e do raciocínio” (ANDRADE e VILAS BOAS, 2009, p. 52).

Testes psicológicos:

“Testes psicológicos podem ser utilizados em processos seletivos baseados em competências, fornecendo instrumentos adequados às características que desejamos avaliar, sobretudo habilidades e atitudes” (FERNANDES, 2013, p. 180).

Testes de personalidade

“Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos)” (CHIAVENATO, 2009, p. 149).

Técnicas de simulação

“Nas simulações, as situações são criadas com o propósito de conhecer o candidato nas várias etapas de um processo decisório” (ARAUJO e GARCIA, 2014, p. 21). “Podem ser utilizadas na avaliação de liderança, resolução de problemas, relacionamento, trabalho em equipe, entre outros” (FERNANDES, 2013, p. 182). “Contudo, as técnicas de simulação deve ser necessariamente conduzidas por psicólogos e não por leigos” (CHIAVENATO, 2009, p. 155).

“Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos” (CHIAVENATO, 2010 p. 158).

Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas

Para ser eficiente, é necessário ao processo seletivo saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimento válidos e precisos, a seleção precisa ter rapidez e agilidade, o mínimo de custos operacionais e envolver as gerências e suas equipes no processo seletivo (CHIAVENATO, 2009).

Para avaliar o processo de seleção, pode-se usar a fórmula do quociente de seleção (QS):

$$QS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

“À medida que o quociente de seleção diminui, aumentam sua eficiência e sua seletividade” (CHIAVENATO, 2009, p. 164). “Porém, essa fórmula nada diz sobre a qualidade das pessoas escolhidas para ingressarem na organização” (ANDRADE e VILAS BOAS, 2009, p. 60).

Andrade e Vilas Boas (2009) traz os resultados de uma seleção eficaz, tanto para a organização quanto para as pessoas. Para o autor, os resultados para a organização são: Melhor adequação das pessoas ao cargo e à empresa; Melhoria no ambiente e no nível de satisfação no trabalho, nas relações interpessoais e elevação do moral; Rapidez no ajustamento e integração dos funcionários recém-contratados; Melhoria do potencial humano através da aquisição de novos talentos; Estabilidade e redução da rotatividade de pessoal; substituição de pessoal por insucesso no cargo, reduzindo perdas futuras; Menores investimentos e esforços em treinamento.

Já, os resultados para as pessoas são: Aproveitamento das habilidades e características de cada pessoa no trabalho; Favorecimento do sucesso potencial no cargo; Aumento do nível de satisfação ao aliar a pessoa à atividade a ela indicada; Bom relacionamento com colegas de trabalho, chefes e subordinados;

Possibilidade de crescimento na empresa e na carreira.

### 3.3 USO DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2017, a Internet era utilizada em 74,9% dos domicílios do País e este percentual subiu para 79,1%, em 2018.

Por estarem cada vez mais em contato com as novas tecnologias, os jovens estão cada vez mais cedo utilizando o meio virtual como fonte primária para tudo que tende a fazer, inclusive na área profissional, ao procurar emprego utiliza meios virtuais para encontrar entre as vagas disponíveis aquelas que e adéque a seu perfil, por isso, não basta apenas às empresas divulgarem as vagas, precisam fazer isso de uma forma criativa para que atraia os candidatos certos na hora certa (COSTA, 2012, p. 25).

Segundo Dias (2016) as redes sociais são utilizadas pela organização como canal de oferta de vagas e procura por candidatos e também como fonte de informações sobre os mesmos, sendo o LinkedIn e o Facebook, as redes sociais mais utilizadas nos processos de recrutamento e seleção.

Para Gabriel (2011), LinkedIn pode ser usado como uma ferramenta que oferece informações profissionais valiosas sobre o candidato, destacando suas habilidades, formação, área de interesse e avaliação do networking. Já o Facebook oferece informações importantes sobre seu comportamento pessoal e valores. Nessa plataforma de relacionamento, as pessoas interagem e se expressam livremente, podendo ser um campo rico em informações de seu comportamento pessoal.

#### Vantagens do uso da rede social

Segundo o Centro de Integração Empresa-Escola do Paraná (CIEE/PR) (2018), as redes sociais vêm ganhando espaço em função de sua praticidade e barateamento dos custos dos processos de recrutamento e seleção, adquirindo uma base de dados mais robusta para busca de profissionais com um perfil determinado, aumentando a velocidade de triagem de currículos. Dias (2016, p. 52) acrescenta: “O alcance que as postagens nas redes sociais oferecem transcende qualquer limitação geográfica e isso tende a aumentar à medida que mais usuários aderem ao uso das mesmas” (DIAS, 2016, p.52).

Silva (2021) ressalta em sua pesquisa que o uso das redes sociais virtuais traz informações aprofundadas sobre os candidatos e maior diversificação dos canais, além de complementar e validar o currículo do candidato.

#### Desvantagens do uso da redes sociais

Costa (2012) ressalta que este tipo de recrutamento pode gerar contratações inadequadas, atraindo candidatos que a empresa não deseja ou não selecionaria se fosse feito pessoalmente. Outra desvantagem é a impessoalidade, ou seja, contatos pouco afetivos no recrutamento e seleção. Santos Filho (2020) ressalta a mudanças na cultura organizacional e a invasão de privacidade como desvantagens.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações devem, por meio do processo de agregar pessoas, adquirir novas habilidades e competências que permitam à organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais em um mundo em constante transformação, pensando nisso, esse trabalho tem como tema a importância do recrutamento e seleção para as organizações e o uso da rede social virtual como ferramenta.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral apresentar os conceitos e a relevância da aplicação do processo para a organização e o uso das redes sociais virtuais como ferramenta. Constata-se que o objetivo geral foi atendido, porque o trabalho conseguiu avaliar a relevância do processo de recrutamento e seleção nas organizações como de grande importância, que deve ser observado com zelo por se tratar de uma área estratégica, pois através da colocação da pessoa certo na vaga certa, as organizações tiram maior proveito de suas habilidades e se mantêm competitivas e atuantes no mercado em que estão inseridas.

O primeiro objetivo específico era pesquisar os processos de recrutamento e seleção mais usados pelas organizações, esse objetivo foi atendido, pois os processos de recrutamento e seleção mais usados pelas organizações foram descritos e suas vantagens e desvantagens foram apresentadas.

O segundo objetivo específico foi apresentar e as principais vantagens do uso das redes virtuais

sociais para o recrutamento e seleção, que também foram atendidos pelo trabalho, pois analisou-se artigos científicos publicados em revistas especializadas e congressos, além de pesquisa em sites que contenham informações úteis e confiáveis como o IBGE e CIEE-PR. Os resultados encontrados com essa pesquisa demonstram que o uso da rede social virtual como ferramenta é útil para a organização, traz vantagens como o baixo custo, praticidade, velocidade na triagem de currículos e aumento da visibilidade da empresa na sociedade.

A pesquisa partiu da hipótese de que através da aplicação do processo de recrutamento e seleção as empresas podem se manter competitivas, e ainda podem optar com auxílio das redes sociais virtuais como ferramenta de baixo custo a este processo. Durante o trabalho foram pesquisados os conceitos, tipos, vantagens e desvantagens dos processos de recrutamento e seleção bem como o uso das redes sociais virtuais como ferramenta de baixo custo.

Durante o trabalho verificou-se que o processo de recrutamento e seleção nas organizações é de grande importância, foram encontradas vantagens como o baixo custo, praticidade, velocidade na triagem de currículos e aumento da visibilidade da empresa na sociedade, desse modo, a hipótese foi confirmada.

Confirma-se assim, a que a problemática foi respondida diante da resposta encontrada pela pesquisa.

Essa pesquisa confeccionada seguindo os seguintes métodos: quanto a finalidade é classificada como básica-estratégica, quanto aos objetivos é descritiva, quanto a abordagem é qualitativa, quanto ao método é hipotético-dedutiva e quanto aos procedimentos esta pesquisa é bibliográfica. Durante a pesquisa procurou-se por autores importantes que se dedicaram sobre o tema. Foram analisados livros, artigos científicos publicados em revistas especializadas e congressos, além de pesquisa em sites que contenham informações úteis e confiáveis sobre o tema proposto.

Algumas dificuldades foram encontradas, como a limitação de tempo para maior diversificação da base de dados, outra dificuldade foi que a pesquisa foi realizada em tempo de pandemia, não sendo possível um contato mais próximo para realizar maior aprofundamento com realização de entrevistas em organizações locais.

Recomenda-se que em futuras pesquisas essas limitações sejam sanadas, para que os resultados sejam mais precisos e detalhados.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C; GARCIA, A. A. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. Edição compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 372 p.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. -- Barueri: Manole, 2014. 494 p.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.
- CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. 176 p.
- CIEE-PR - Centro Integração Empresa-Escola Paraná. As redes sociais no processo de recrutamento e seleção. 13 de mar. de 2018. Disponível em: <https://www.cieepr.org.br/as-redes-sociais-no-processo-de-recrutamento-e-selecao/> Acessado em: 16 de nov. de 2021.
- COSTA, L. Tecnologia da informação na gestão do recrutamento e seleção: a importância do recrutamento on-line. Monografia [Graduação] Administração Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2012. 43 p. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2972>. Acesso em: 16 de nov. 2021.
- DIAS, N. U. Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. 2016. 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/8892>. Acessado em 16 de nov. de 2021.
- FERNANDES, B. H. Gestão estratégica de pessoas com foco em competência. 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013. 254 p.
- GABRIEL, M. RH 2.0? Recrutamento e Retenção de Talentos na Era das Mídias Sociais: Como selecionar candidatos utilizando o ambiente digital online e como "acompanhar" os colaboradores da empresa nessas plataformas. 28 de jul. de 2011. Disponível em:

<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/marthagabriel/19858/rh-20--recrutamento-e-retencao-de-talentos-na-era-das-midiassociais.html>. Acessado em: 22 de nov. de 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017 192 p.

IBGE –Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal pnad contínua 2018. 146 p. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Anual/Acesso\\_Internet\\_Televisao\\_e\\_Posse\\_Telefone\\_Movel\\_2018/Analise\\_dos\\_resultados\\_TIC\\_2018.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Anual/Acesso_Internet_Televisao_e_Posse_Telefone_Movel_2018/Analise_dos_resultados_TIC_2018.pdf). Acessado em: 16 de nov. de 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 368 p.

SANTOS FILHO, José Walter et al. Recrutamento e Seleção: Uma Perspectiva Comparativa com o E-Recruitment no Segmento Empresarial. In: Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação– CONGENTI. 2020. 16 p. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/view/13613>. Acessado em: 29 de nov. de 2021.

SILVA, F. S; DA SILVA, F. M. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 11, n. 2, p. 241-261. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/47266>. Acessado em: 27 de nov. de 2021.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 244 p.

# A INFLUÊNCIA DO MARKETING ESTRATÉGICO

Daniela Rodrigues Silva  
Esp. Paula de Souza Starick  
Esp. Roberta Almeida Eliote  
Esp Suzana Marx Bamberg

## RESUMO

O marketing estratégico é uma ferramenta que trabalha as questões mercadológicas de gestão, envolvendo as necessidades do cliente no desenvolvimento de atividades e decisões organizacionais para o atendimento das mesmas. Portanto o presente artigo tem como objetivo, salientar a influência do marketing estratégico para a gestão do negócio. Além de abordar gestão do negócio, evidenciar estratégia funcional e identificar as principais atividades e decisões de marketing para a gestão. A metodologia adotada foi fundamentação teórica, através de pesquisa bibliográfica, bem como um estudo de caso com o uso de técnicas quantitativas ao realizar levantamento de dados relativos ao anuário de organizações. Diante do exposto, a compreensão dos resultados demonstra de que maneira o marketing estratégico exerce influência para a gestão do negócio. Como resultado, percebe-se que as organizações investem em estrutura interna, tecnológicas e humanas, assim como em ferramentas de marketing estratégico, buscando informações valiosas que sejam utilizadas a favor da diferenciação das demais organizações que competem ao mesmo mercado.

Palavras Chave: Influência - Marketing - Estratégia - Gestão do Negócio

## ABSTRACT

Strategic marketing is a tool that works with marketing management issues, involving customer needs in the development of activities and organizational decisions to meet them. Therefore, this article aims to highlight the influence of strategic marketing on business management. In addition to addressing business management, highlighting a functional strategy and identifying the main marketing activities and decisions for the management. The adopted methodology was theoretical foundation, through bibliographical research, as well as a case study with the use of quantitative techniques when carrying out data collection related yearbook and organizations. Given the above, understanding the results demonstrates how strategic marketing influences business management. As a result, it is clear that organizations invest in internal, technological and human structure, as well as strategic marketing tools, seeking valuable information that can be used in favor of differentiation from other organizations that compete in the same market.

Keywords: Influence - Marketing - Strategy - Business Management

## INTRODUÇÃO

Com o advento globalização o cenário mundial tornou-se altamente competitivo, e está marcado por uma concorrência incessante por parte das organizações, que cada vez mais disputam entre si por uma maior fatia de mercado. Sem contar as alterações constantes na economia atrelada a evolução tecnológica e a velocidade da informação, que fazem com que o perfil do consumidor sofra modificações a todo tempo tornando-o mais exigente e complexo, de maneira a impactar na gestão das organizações que tendem a investir em ferramentas estratégicas de marketing que possibilitam a identificação das necessidades de seus consumidores.

Diante dos fatos abordados, compreende-se a importância da relação entre marketing estratégico e gestão do negócio, portanto, questiona-se: o marketing estratégico pode ser considerado uma ferramenta indispensável e causadora de diferencial para a gestão na contemporaneidade? Tem-se por hipótese que, para atender as exigências dos consumidores de maneira a garantir sua presença e diferenciação no mercado, as empresas investem na estrutura interna, tecnológicas e humanas, assim como em ferramentas de marketing estratégico, buscando informações valiosas que serão utilizadas para diferenciá-las das demais

organizações que competem no mesmo mercado.

Na tentativa de melhor compreender a relação entre gestão do negócio e marketing estratégico, esta pesquisa tem como objetivo geral, salientar a influência do marketing estratégico para a gestão do negócio. Desse modo, a presente pesquisa demonstra-se relevante, pois, através dos resultados proporcionados torna-se possível identificar de que maneira o marketing estratégico influencia positivamente na gestão do negócio, proporcionando benefícios e diferencial competitivo para a organização contemporânea.

O marketing é um recurso de grande importância a gestão de processos, serviços, produtos e outras atividades em qualquer organização, é a área do conhecimento que envolve atividades diversificadas referentes às relações de troca entre empresa e consumidor, com orientações direcionadas a satisfação dos desejos e necessidades dos mesmos, focando a atração de novos clientes, conservação dos atuais, oferecendo-lhes sempre algo a mais. Tais necessidades e desejos são satisfeitos na aquisição de produtos e serviços, impulsionados por necessidades fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão, etc.).

### CONCEITO DE MARKETING

Marketing é o conjunto de técnicas e métodos aplicados ao estudo das necessidades dos mercados e seus principais componentes, como públicos, vendas e produtos para o desenvolvimento das empresas.

É uma palavra derivada do termo inglês *market*, que significa mercado, ou seja, o estudo das causas, objetivos e resultados produzidos através das diferentes formas de como as empresas lidam com o mercado.

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O marketing é uma filosofia: uma postura mental, uma atitude, uma forma de conceber as relações de troca. É também uma técnica: um modo específico de executar uma relação de troca (ou seja, identificar, criar, desenvolver e servir a procura). O marketing pretende maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida.

### OS 4P'S DO MARKETING

Philip Kotler criou um conceito até hoje utilizado chamado de *Marketing Mix*, também conhecido como os 4P's do *marketing*: produto, preço, praça e promoção.

Este conceito reúne as quatro características principais que são trabalhadas pelo *marketing* para atingir o melhor resultado possível em suas estratégias.

**Produto:** o produto é a peça chave do processo de *marketing*, que é colocado no mercado para suprir a necessidade de um grupo de possíveis clientes. Assim, faz parte do estudo do *marketing* compreender qual a necessidade dos clientes em potencial para disponibilizar no mercado um produto que possa atender à demanda existente.

**Preço:** é o valor final que um cliente deve pagar por um serviço, que é diretamente relacionado à maneira como ocorre a venda. Esta característica envolve todos os aspectos relacionados ao preço final do produto, como formas e estratégias utilizadas para facilitar o pagamento.

**Praça:** o conceito de praça se refere diretamente à forma de comercialização do produto com o cliente, assim como à escolha da melhor forma de estabelecimento de comunicação com os consumidores.

**Promoção:** a promoção se refere às estratégias que são utilizadas para demonstrar o potencial do produto colocado no mercado, ou seja, as técnicas que serão utilizadas para divulgar o serviço ou produto colocado à venda.



## ÁREAS DE ATUAÇÃO DO MARKETING

O marketing tem uma área de atuação muito ampla, com conceitos específicos direcionados para cada atividade relacionada. Por exemplo: o marketing cultural, o marketing político, o marketing de relacionamento, o marketing social, entre outros.

Em marketing, o conceito de valor pode ser definido como todos os benefícios gerados para o cliente em razão do sacrifício feito por este na aquisição de um produto ou serviço. Oferecer ou agregar valor é um conceito diretamente relacionado com a satisfação do cliente, um dos principais objetivos do marketing.

O conceito de marketing afirma que a tarefa mais importante da empresa é determinar quais são as necessidades e desejos dos consumidores e procurar adaptar a empresa para proporcionar a satisfação desses desejos.

Por sua vez, a estratégia pode ser entendida como a capacidade de aplicar corretamente os fatores de administração aos de produção, minimizando custos, prejuízos e problemas, e ampliando a utilização de oportunidades presentes e futuras disponíveis no mercado.

## MARKETING ESTRATÉGICO

Para melhor entendimento relacionado a marketing estratégico, a seguir, será abordado o significado de estratégia e marketing. O marketing é um recurso de grande importância a gestão de processos, serviços, produtos e outras atividades em qualquer organização, é a área do conhecimento que envolve atividades diversificadas referentes às relações de troca entre empresa e consumidor, com orientações direcionadas a satisfação dos desejos e necessidades dos mesmos, focando a atração de novos clientes, conservação dos atuais, oferecendo-lhes sempre algo a mais. Tais necessidades e desejos são satisfeitos na aquisição de produtos e serviços, impulsionados por necessidades fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão, etc.).

Segundo Kotler (2007) marketing é a administração do relacionamento com o cliente de modo lucrativo, e os principais objetivos do marketing consistem em, atrair novos clientes, garantindo-lhes maior valor, manter e aplicar-se aos clientes atuais, fornecendo-lhes maior satisfação.

A origem do termo “estratégia” remete à Grécia antiga, onde deriva da palavra *strategos*, que significa, em sentido escrito, general. Estratégia era vista como as ações do general no campo de batalha. Transportando esse conceito para a empresa, observa-se que a estratégia se refere a capacidade de utilizar com eficiência os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, perseguindo a redução dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente externo da empresa. (OLIVEIRA (2001) apud SILVA e MARION, 2013, p. 15)

As organizações se aplicam em estratégias envolvidas ao plano do jogo gerencial, seja de um departamento ou de atividade funcional chave do negócio. As estratégias funcionais se diferem das estratégias organizacionais, onde consolidam os requisitos funcionais de acordo com as estratégias corporativas, e principalmente, nos recursos competitivos que se transformam nas capacidades particulares da empresa.

Assim estratégias funcionais são realizadas em todas as áreas organizacionais, com finalidade de envolvê-las enfatizando os reais propósitos do negócio, obtendo assim um melhor atendimento do cliente existente no seu segmento de mercado. As organizações elaboram estratégias funcionais para proporcionar uma total integração de esforços voltados para os objetivos declarados da área.

Na produção, isso poderia envolver estratégias para aquisições, controle de estoque just-in-time ou armazenamento. Em recursos humanos, estratégias para recrutamento, seleção, retenção, treinamento, avaliação, e remuneração de empregados geralmente constituem a linha de frente do processo de tomada de decisões.

Na estratégia de marketing, o processo focaliza a seleção de um ou mais mercados-alvos e o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção, distribuição) que satisfaça as necessidades e desejos dos membros desse mercado-alvo.

A AutoZone, por exemplo, tem como alvo os “mecânicos de final de semana”, oferecendo uma extensa seleção de peças automotivas de reposição, itens de manutenção e acessórios a preços baixos. (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 34).

Podemos dizer que, quando mencionamos marketing estratégico, estamos fazendo a junção de marketing e estratégia, relacionando atividades que trabalham a produção e venda do produto, envolvendo

o estudo do mercado, escolha do mercado-alvo, desenvolvimento do produto, definição do preço e canais de distribuição e a estratégia de comunicação e produção, consideradas variáveis controláveis e que se diferem das variáveis incontroláveis que não podem ser gerenciadas por nenhuma organização, uma vez que são elas que influenciam nas atividades de marketing de todos os concorrentes do mercado. (KOTLER, 2000).

Desse modo, as organizações se aplicam a uma numerosa carga de atividades e decisões de marketing, para oferecer seus produtos ao público consumidor, onde o principal objetivo é dar aos clientes propósitos para adquirirem seus produtos. Ferrell e Hartline (2005,

#### AS PRINCIPAIS ATIVIDADES E DECISÕES DE MARKETING

As principais atividades e decisões de marketing, causadoras de um diferencial competitivo variam conforme a complexidade e escopo organizacional, e consistem em planejamento estratégico, pesquisa e análise, desenvolvimento de metas e objetivos, desenvolvimento de manutenção de relacionamento com o consumidor, decisões em estratégias de marketing e o mix de marketing (produto, preço, praça e promoção), que serão abordados a seguir.

A organização que deseja alcançar seus objetivos e metas, necessita de um forte e planejamento estratégico ou plano de competição, como também é conhecido, pois o mesmo, muitas vezes é considerado complexo e requer entendimento de níveis diferentes de atuação da empresa. O planejamento pode ser de nível estratégico, tático e operacional, podendo abordar situações de nível macro a micro. É preciso acrescentar que, a complexidade na formulação de um plano estratégico, pode ser dada devido ao tamanho da empresa, levando em conta processos, quantidade de pessoal, unidades de negócio e outros que agravam na definição do mesmo.

O atendimento das exigências e expectativas de seus clientes-alvos exige das organizações habilidades para lidar com grande número de atividades e decisões. Para alcançar seus objetivos e metas, uma empresa precisa ter um plano de competição, ou seja, um roteiro de como chegar lá. Concretamente a estratégia descreve planos para que as empresas consolidem suas pretensões em seus mercados de atuação. (CAMAROTTO, 2009, p. 22)

Ainda segundo o autor, A complexidade do processo de planejamento estratégico de marketing varia de acordo com o porte da organização. Uma montadora de automóveis como a Ford, com atuação em diversos países, inúmeros produtos, divisões, plantas industriais e diversas unidades de negócio precisa de um grande número de profissionais no estabelecimento de seu planejamento estratégico. Por outro lado, um empresário varejista com apenas uma loja em um centro comercial poderá construir seu planejamento estratégico de modo mais simples. (CAMAROTTO, 2009, p. 23)

As informações obtidas através de pesquisas e análises são essenciais para a formulação de um plano estratégico, as mesmas servem como combustível para os profissionais de marketing, que felizmente contam com a tecnologia e internet, para a disponibilização de uma gama de informações. Esses profissionais estão habituados a extrair dados valiosos intermédios, análises e pesquisas, principalmente relacionadas a desejos, necessidades, atitudes e opiniões dos clientes.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou a influência do marketing estratégico para a gestão do negócio. A metodologia bibliográfica mostrou-se eficaz no desenvolvimento desta pesquisa, e através dos resultados proporcionados pela mesma, foi possível abordar, gestão de negócio, estratégia funcional e as principais atividades e decisões de marketing para a gestão.

Conseguimos verificar que Marketing Estratégico é a abordagem do marketing focada em resultados de médio e longo prazo. Consiste no estudo, desenvolvimento e implementação de ações que não se limitam às demandas atuais e que, também, buscam atender desejos e necessidades futuras do mercado.

Ao realizar o planejamento, podemos calcular o investimento necessário para que todas as ações estratégicas, táticas e operacionais sejam realizadas. Caso não existam recursos disponíveis para executar toda a estratégia, a hierarquia de marketing deve ser usada como parâmetro para eventuais cortes e cancelamentos.

Para finalizar, a estratégia de marketing precisa ser estudada e avaliada pelos gestores e pelas

empresas e profissionais que serão contratados. Os objetivos, em especial, precisam ser plausíveis aos olhos de todos para que o planejamento seja aprovado e colocado em prática.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEDI, C; QUELHAS, O. L. G. A sustentabilidade das organizações e a gestão da ética, transparência e responsabilidade social corporativa. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - LATEC, Universidade Federal Fluminense, 2002.
- BOONE, L. E., KURTZ, D. L. Marketing Contemporâneo. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAMAROTTO, M.C. Estratégia de Marketing. 1 Ed. Curitiba: IESDE, 2009.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. P. Administração Estratégica. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à administração geral. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FERRELL, O. C; HARTLINE, D. Michael. Estratégias de Marketing. 3. Ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Serviços. 4. Ed. São Paulo: atlas, 2007.
- LOBATO, D. M et al. Estratégia de empresas. 9 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- SILVA, A. C. R; MARION, J. C. Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

# GESTÃO FINANCEIRA

Dinard Ramos Soares Junior  
Esp. Wallace Gomes Moraes  
Esp. Edvaldo Silva Dutra  
Esp. Adelmo Ferreira dos Santos  
Esp Arcilene Aparecida Rihs

## RESUMO

Atualmente a atividade de administrar se tornou mais complexa devido às constantes mudanças provocadas pela globalização, pelas novas tecnologias, pela exigência de mercado e a grande competitividade existente. Essas mudanças fizeram com que o Diagnóstico Empresarial se tornasse um instrumento de grande importância no auxílio da gestão. Assim no presente artigo serão demonstrados os resultados alcançados com a utilização dessa poderosa ferramenta, que foi aplicada na Empresa Come Bem, a partir da pesquisa de campo, realizada por meio da observação e de uma entrevista, através da aplicação de um questionário ao administrador, que serviu para visualizar a situação atual da empresa. Além disso, o trabalho proposto foi uma pesquisa aplicada e intervencionista, que ofereceu respostas e soluções a referida empresa. Nesse contexto foi possível utilizar o Diagnóstico Empresarial, para elaborar um plano de ação aos problemas levantados e acompanhar o desempenho da sua aplicação, podendo com isso, mensurar os resultados alcançados.

Palavras-chave: Gestão; Diagnóstico Empresarial; Resultados.

## 1. INTRODUÇÃO:

No contexto atual as organizações passam por grandes desafios, principalmente a manutenção da sua existência no mundo competitivo dos negócios, o que exige dos administradores um conhecimento profundo de seus empreendimentos, da concorrência, dos clientes, para que melhores decisões sejam tomadas no enfrentamento do mercado altamente competitivo.

Nessa concepção, há necessidade de verificar o que está em torno da gestão, sendo de suma importância a utilização de recursos eficazes para o aprimoramento das atividades empresariais. Assim, o Diagnóstico Empresarial vem demonstrando ser uma ferramenta poderosa que auxilia na análise da situação atual da empresa, identificando os principais problemas, tanto quanto apresentando as possíveis soluções, que serve também como apoio para a tomada de decisão, orientando através de uma série de indicadores que permitem localizar os problemas e avaliar as condições internas e externas da empresa, bem como sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos, revelando-se como um instrumento inovador que apresenta um plano de ação, no qual especificará as medidas corretivas a serem adotadas e também os procedimentos para a sua implantação.

Considerando o Diagnóstico Empresarial como instrumento de grande relevância para o aprimoramento das atividades das empresas, e que tal ferramenta pode solucionar os principais problemas organizacionais, esta pesquisa teve como desafio, mensurar as dificuldades da sua implantação e os resultados alcançados com a sua aplicação na Empresa Come Bem.

O artigo está dividido em dois capítulos, estruturados de forma integrada para adequar as ideias e propósitos almejados, permitindo uma melhor concepção da utilização do Diagnóstico Empresarial. No primeiro momento apresentará a conceituação e descrição da aplicação prática do Diagnóstico Empresarial, demonstrando num estudo de caso o passo a passo para a sua elaboração e o segundo momento o emprego

do Diagnóstico Empresarial na Empresa Come Bem, apontando as principais dificuldades e problemas na gestão de tal empresa e a partir disso dimensionar ações e estratégias a serem traçadas para a alteração de tal cenário e também mensurar os resultados alcançados.

## 2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

### 2.1 Conceituação e Objetivos do Diagnóstico Empresarial

Segundo OLIVEIRA (2004), o Diagnóstico Empresarial é um instrumento de análise interna e externa, de grande importância no auxílio da gestão empresarial, pois focaliza os gestores a respeito de suas organizações, apontando diversos aspectos como: análise dos cenários mercadológicos e econômicos, identificação das dificuldades empresariais, apontamento e mensuração do desempenho da empresa, análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e, além disso, busca o desenvolvimento e implantação de processos e procedimentos para resoluções de problemas e dificuldades.

Trata de uma poderosa ferramenta que auxilia a análise da situação atual da empresa, identificando os principais problemas, tanto quanto apresentando as possíveis soluções, que serve também como apoio para a tomada de decisão, orientando através de um conjunto de indicadores que permitem localizar os problemas e avaliar as condições internas e externas da empresa, bem como sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos, revelando-se como um instrumento inovador que apresenta um plano de ação ou plano de recomendação, no qual especificará as medidas corretivas a serem adotadas e também os procedimentos para a sua implantação, (SEBRAE).

BATEMAN (1998, p. 94-95) afirma que: O primeiro estágio no processo decisório é reconhecer que existe um problema a ser resolvido(...) <sup>1</sup>Reconhecer que o problema existe é apenas o começo do estágio. O tomador de decisão deve também querer fazer algo a respeito e deve acreditar que os recursos e habilidades para resolver o problema existem. Então o tomador de decisão deve averiguar mais profundamente e tentar diagnosticar a verdadeira causa que os sintomas do problema revelaram(...) <sup>2</sup>. No segundo estágio, o diagnóstico do problema está ligado ao desenvolvimento de cursos de ação alternativos direcionados a sua solução(...) <sup>3</sup> O terceiro estágio envolve a determinação do valor ou da adequação das alternativas geradas.

O Diagnóstico Empresarial assim como o diagnóstico médico, aponta vários fatores a serem analisados, que talvez estejam ocultos, e quando os problemas não são descobertos a tempo, a sua manifestação posterior pode tornar-se irreversível e fatal para a empresa. Com isso, CROCCO (2005, p. 103) salienta que “o objetivo do diagnóstico é revelar que virtudes e problemas e suas causas a organização do cliente tem naquele momento e contexto, bem como mobilizar as pessoas para uma ação”.

### 2.2 O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE

BERTI (2009) enfatiza que a análise econômica e financeira de balanços é uma ferramenta que serve para avaliar o desempenho e a situação patrimonial de uma empresa; destacando a sua aplicação prática e teórica como um elemento importante na análise organizacional, visando fornecer subsídios aos gestores na tomada de decisão para o alcance dos objetivos esperados, para isso se faz necessária uma administração estratégica eficiente, firmada nos seguintes aspectos: primeiro, a partir da análise econômica e financeira das demonstrações contábeis, sendo uma ferramenta importante para avaliar o desempenho e a eficiência administrativa da empresa; segundo, a utilização da análise das demonstrações para diagnosticar e identificar os pontos fortes e os pontos fracos da gestão empresarial; e terceiro, a aplicação de políticas e medidas para corrigir as falhas encontradas na gestão e incrementar a utilização dos pontos fortes da empresa detectados a partir da análise, visando atingir o sucesso da empresa.

Portanto, uma das formas de intervir na gestão da empresa poderá ser feita a partir da análise das

---

<sup>1</sup> Citado em Mc CALL, M., KAPLAN, R. Op. cit.

<sup>2</sup> Citado em MacCRIMMON, K., TAYLOR, R. Decision making and problem solving. In: Dunnette, M. D. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.

Citado em GETTYS, C., FISHER, S. Hypothesis plausibility and hypotheses generation. Organizational Behavior and Human Performance 24, p. 93-110, 1979.

demonstrações contábeis, absorvendo informações concernentes a situação patrimonial da entidade, sendo preciso também o exame da forma pelo qual a organização vem sendo gerenciada, para a compreensão de todas as ações que influenciam direta ou indiretamente no desempenho do patrimônio; além disso, se faz necessário um estudo do ambiente interno e externo da empresa, buscando conhecer suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças existentes, para que assim busque alternativas que facilitarão a tomada de decisão.

### 2.3 ESTÁGIOS PARA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

As organizações buscam informações e soluções para os problemas que vivenciam, as quais são importantes para o direcionamento dos gestores na tomada de decisões. Segundo BULGACOV (1999, p.219): A forma de gerenciar os negócios e as finanças nas pequenas e médias empresas – PMEs - tem mudado significativamente nos últimos anos devido ao aumento na competição, às novas estratégias e estruturas de negócios, ao crescimento dos meios de comunicação e informação, à transformação na tecnologia gerencial e às mudanças da própria sociedade como um todo.

SÁ (2008, p.17) afirma que “as empresas sempre precisaram e dependeram, para a garantia do sucesso, de bom assessoramento e consultoria competente, independentemente de suas dimensões, épocas e locais onde existem”.

Dessa forma BATEMAN (1998, p. 95), apresenta os seis estágios da tomada de decisão, a saber: identificação e diagnóstico do problema; geração de soluções alternativas; avaliação de alternativas; escolha; implementação da decisão e avaliação da decisão.

1º Identificar e diagnosticar o problema: reconhecer que existe um problema a ser resolvido e tentar diagnosticar a verdadeira causa que os sintomas do problema revelaram, ou seja, descobrir de onde ocasionou o problema e apontar quais aspectos devem ser modificados para a solução do problema. 2º Geração de soluções alternativas: é o desenvolvimento de ações alternativas direcionadas para a solução dos problemas identificados, através de soluções novas e criativas ou alternativas prontas que podem ser trabalhadas de forma criativa.

3º Avaliação das alternativas: Análise da melhor alternativa, que deverá ser avaliada com bastante cuidado, prevendo consequências quando a decisão for implementada. Contudo deverá ser feita várias observações, como por exemplo: Qual solução será a melhor? Quais alternativas são mais aceitáveis? Qual delas podem ser implementadas com menor custo?

4º Escolha: Uma vez que se tenha considerado as possíveis consequências das opções, é o momento de se tomar à decisão. Conceitos importantes nesse estágio são maximização, satisfação e otimização.

5º Implementação da decisão: Atribuição de responsabilidades, escolha das pessoas envolvidas no processo, listar os recursos e atividades necessárias para implementar cada passo da alternativa escolhida.

6º Avaliação da decisão: O estágio final do processo decisório se designa a coletar informações sobre como a decisão está operando. A utilização de indicadores de desempenho servirá para a obtenção de informações e avaliar a decisão tomada, determinando o sucesso ou o seu fracasso, ou seja, adquirir o feedback da decisão, se positivo a decisão deve ser dada continuidade, se negativo o processo retorna ao primeiro estágio.

CROCCO (2005) enfatiza que ao elaborar o diagnóstico, o consultor deverá observar alguns critérios como: ter atenção aos dados obtidos e não precipitar em fazer julgamentos; evitar qualquer tipo de resistência; utilizar linguagem simples; levar em consideração a forma de funcionamento da organização; observar como são gerenciados os problemas; vislumbrar também os aspectos internos e externos, e os envolvidos nesse processo.

O primeiro passo para a implementação do Diagnóstico Empresarial, será através de entrevistas e levantamento de dados onde deverá ser analisado o desempenho da empresa, estudando cada detalhe que julgar importante e necessário para melhor conhecê-la, buscando a obtenção de informações decisivas. Tais informações são: a estrutura organizacional, missão e visão da empresa, processos e procedimentos internos adotados nos seus demais setores, controles utilizados, atuação no mercado, relacionamento com clientes e colaboradores, entre outros, podendo assim identificar os verdadeiros pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças que norteiam a organização. Para tanto, ele deve perguntar, ouvir, observar e anotar.

Segundo Maximiano (2004, p. 391), o diagnóstico organizacional (ou análise interna da organização), os administradores olham para dentro da própria organização à procura de pontos fortes e fracos. Para o diagnóstico organizacional, é preciso fazer levantamentos de dados sobre diversos aspectos da organização e de suas operações. Há duas formas ou focos principais de diagnóstico organizacional: análise do desempenho e análise dos pontos fortes e fracos.

Para a análise e identificação dos problemas, poderá ser utilizado um roteiro embasado em perguntas envolvendo as diversas áreas a serem investigadas, que auxiliarão a detectar os sintomas e apontar as verdadeiras causas das deficiências internas.

Percebem-se na visão CROCCO (2005), os métodos de coleta de dados: a entrevista, cujo escopo é obter respostas para inquietudes manifestadas; o questionário, como um conjunto de perguntas distribuído de diversas formas; a análise de documentos, que possibilita o acesso a relatórios e documentos de diversas naturezas; e a observação direta, realizada por meio de participação em reuniões, visitas às instalações da empresa, visualização do quadro de avisos e outras formas que permitem conhecer o contexto do trabalho e a vida empresarial.

Após o levantamento dos dados, constatando os sintomas e efeitos pelos quais os problemas originaram, logo serão identificadas as causas, ou seja, as áreas que possuem as falhas a serem corrigidas. Exemplifica a baixa rentabilidade das empresas sendo configurado o problema, podendo ser identificada por diversos sintomas: preço fora de mercado, mau atendimento, produtos/serviços defasados, má qualidade, entre outros; identificando assim a área ou setor que originou o problema: setor de vendas, compras, produção, administração; (SEBRAE)<sup>3</sup>.

Desta forma, depois de serem efetuadas as análises necessárias como: as causas alternativas, os efeitos, os riscos, os custos e definir as necessidades de mudanças, haverá condições de indicar as medidas corretivas a serem adotadas (o que fazer) e também os procedimentos a serem implantados (como fazer) para o alcance dos resultados esperados. Nesta etapa, envolve o planejamento que será definido as estratégias a serem utilizadas através do plano de ação ou plano de recomendações, que determina as ações necessárias, bem como as áreas ou pessoas envolvidas, com estabelecimento de prazos e mudanças a serem feitas para a solução dos problemas; (SEBRAE).

O próximo passo será a elaboração do relatório de diagnóstico, que se configura de forma individual e/ou específica, porém com todos os aspectos abordados desde o início da consultoria; podendo conter: um breve histórico da empresa, definição da sua estrutura organizacional, dos seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, análise da situação atual, destacando os principais sintomas e causas dos problemas, o plano de ação ou plano de recomendação elaborado e a conclusão onde poderá indicar acompanhamentos e controles necessários para as ações implementadas e para que haja uma melhoria contínua na sua execução; (DOCTUM).

Contudo OLIVEIRA (2003, p. 88) enfatiza que “a intervenção do consultor empresarial na empresa-cliente deve ser feita de maneira planejada, como a identificação; a entrada; a auditoria de posição; planejamento; ação; acompanhamento e avaliação e conclusão”:

Etapa 1 (Identificação): sondagem e reconhecimento da situação da empresa pelo consultor, conhecer a empresa que será trabalhada.

Etapa 2 (Entrada): Elaboração do contrato, estabelecimento das expectativas e dos compromissos; sistema-alvo a ser trabalhado, identificação do clima e da cultura organizacional, bem como da missão e visão; e fazer uma sondagem dos problemas, insatisfações, dentre outros.

Etapa 3 (Auditoria de posição): Essa etapa envolve a realização de entrevistas e levantamentos de dados, identificação dos problemas e análise das causas, definir necessidades de mudanças, identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Etapa 4 (Planejamento): Nessa etapa o consultor definirá estratégias, inclusive as políticas de sustentação para as estratégias; definirá as pessoas ou grupos que estarão envolvidos no processo de mudança, prazos, recursos e atividades a serem desempenhadas.

Etapa 5 (Ação): Nesta etapa o consultor desenvolverá um plano de ação ou plano de recomendação, com sugestões das mudanças a serem implantadas e possíveis soluções para os problemas identificados, através dos métodos necessários.

---

<sup>3</sup> SEBRAE. Contabilizando o sucesso: curso básico de consultoria para contabilistas. Ad usum privatum.

Etapa 6 (Acompanhamento e avaliação): nesta etapa haverá o controle e avaliação dos resultados, e estudo da necessidade de haver novas mudanças ou alterações das medidas adotadas.

Etapa 7 (Conclusão): nesta etapa o consultor desliga-se do processo, pelo menos temporariamente.

Segundo OLIVEIRA (2003, p. 29) “o consultor empresarial deve saber enxergar oportunidades onde os outros veem problemas”. Portanto, cabe ao consultor interagir com as reais necessidades da empresa, definindo de forma inovadora um plano de ações estratégicas que permitirão melhores resultados no desempenho organizacional.

## 2.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O Diagnóstico Empresarial poderá ser iniciado através do processo de entrevista com os gestores da organização, visando o levantamento de informações intrínsecas referente às diversas áreas, para obter o conhecimento dos processos e procedimentos adotados em suas atividades. Para isso, poderá ser utilizado um questionário de avaliação, formado por um roteiro com uma série de perguntas divididas por setores, sendo eles: Administração e Planejamento; Mercado; Compras; Estoques; Produção; Finanças; Contabilidade; Pessoal, dentre outros; o qual será empregado de acordo com a realidade de cada empresa; (DOCTUM).

O roteiro de entrevista é a primeira etapa para a formulação do Diagnóstico Empresarial, possui a intenção de conhecer a estrutura organizacional de forma aprofundada, para uma posterior análise de seu desempenho operacional e administrativo; e através dele poderão ser identificados os sintomas e as causas que inviabilizam o melhor desempenho da empresa.

A partir da identificação das deficiências encontradas mediante entrevista, poderá ser feito o diagnóstico, estabelecendo os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças relacionadas à empresa, onde o consultor deverá analisar e fortalecer os aspectos positivos e relevantes para a competitividade, e atacar os aspectos negativos, sanando as dificuldades encontradas por meio de novas técnicas e procedimentos, criando assim estratégias de atuação através do plano de ação ou plano de recomendação.

## 2.5 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO OU PLANO DE RECOMENDAÇÃO

O plano de ação ou plano de recomendação são as definições e detalhamento das sugestões de mudanças que o consultor juntamente com os administradores da alta cúpula da empresa buscará implantar na organização, com a finalidade de solucionar os problemas empresariais identificados, utilizando de métodos e técnicas científicas necessárias para consecução dos objetivos.

Nesta etapa serão utilizados todos os recursos disponíveis, com acompanhamento e controle das atividades executadas e avaliação dos resultados alcançados frente ao planejado. Sendo estabelecido através de atividades tangíveis e executáveis pela gestão da entidade e por seus departamentos, destacando uma série de itens tornando o plano de ação relevante, priorizando aqueles que são mais oportunos. Para elaboração desse plano, parte-se normalmente de uma técnica utilizada pela administração conhecida como 3Q1POC que significa: Que fazer? Quando fazer? Quem fazer? Porque fazer? Onde fazer e Como fazer? Conhecida universalmente em inglês pela sigla 5W1H, que representa as iniciais das seguintes perguntas: What? Why? Who? When? Where? e How?

Verifica-se que o plano de ação é formado por uma estrutura de recomendações com sugestões de mudanças, que indica o passo a passo para a sua realização; criado a partir das causas dos problemas identificados, indicando os procedimentos necessários para alteração da situação atual; consistindo no estabelecimento de técnicas e ações estratégicas a serem utilizadas, delimitando o local, prazo e pessoas envolvidas. Além disso, é importante que sejam estabelecidos os indicadores<sup>5</sup> de desempenho, sendo um critério de avaliação do alcance dos objetivos, ou seja, uma forma de acompanhamento e investigação dos resultados alcançados frente aos almejados, verificando se esses foram obedecidos os parâmetros pré-estabelecidos, caso contrário será necessário uma reavaliação dos procedimentos adotados para a constatação dos possíveis desvios ou de alternativas indevidas escolhidas.

De acordo com CROCCO (2005) é de grande relevância que também sejam definidos os indicadores para avaliação dos trabalhos, sendo eles: quantitativos, representados por números para medir as forças e fraquezas; qualitativos que servem para qualificar a condição das forças e fraquezas a partir de conceitos



não numéricos; o tempo, que indicará a eficiência dos recursos utilizados; e financeiro, que apontará os indicadores são padrões de medida para obter informações e avaliar o alcance do plano almejado ou se houve desvio, considerando as alterações e oscilações, tendo assim função estatística.

o que é considerado como lucro ou prejuízo para a empresa. Os indicadores possuem características próprias e podem ser utilizados conforme necessidade de cada empresa, valendo-se de diversas formas.

## 2.6 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Para a elaboração do diagnóstico será referenciado um roteiro que acomete diversos aspectos concernentes a empresa, o qual poderá ser elaborado de forma individual, representado em forma de texto, gráficos, tabelas, dentre outros, não tendo um padrão a ser seguido, mas devendo constar todas informações e análises obtidas e principalmente o plano de ação, propondo soluções para os problemas levantados, indicando acompanhamentos e controles necessários.

No roteiro para elaboração do diagnóstico poderá conter uma breve apresentação da empresa, contendo seu histórico e definição de seus principais produtos e serviço; o diagnóstico da empresa contendo sua missão, visão, estrutura organizacional, descrição das condições físicas de trabalho, processos e procedimentos adotados, controles utilizados, definição dos pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças; juntamente com a apresentação do quadro sintomático e o plano de ação recomendado.

## 3. O ESTUDO DE CASO

### 3.1 Contexto Estudado

Para o estudo de caso proposto foi realizada e aplicada uma pesquisa do tipo intervencionista na Empresa Come Bem, com a intenção de demonstrar variadas situações em que um consultor pode deparar. O objetivo foi demonstrar o modelo do Diagnóstico Empresarial que foi desenvolvido a partir desta empresa que é real, porém cujo nome é fictício, oriunda de segmento alimentício e de bar da cidade de Teófilo Otoni, sendo a mesma cliente de um dos pesquisadores.

A empresa Come Bem atua no mercado de Teófilo Otoni há seis anos, enquadrada na modalidade de tributação como microempresa, com atividade principal o fornecimento de alimentação no varejo e secundária o segmento de bar. A empresa é constituída por um sócio administrador, de característica conservadora, atuando como diretor administrativo/financeiro. O estudo aborda situações típicas e corriqueiras que devem ser confrontadas com teorias científicas e assim evidenciar soluções gerenciais para tal empresa.

É dividida basicamente em três departamentos: administrativo/financeiro, produção e atendimento. O seu quadro de funcionários é constituído da seguinte forma: uma cozinheira, duas auxiliares de cozinha (saladeira), três atendentes, um vigia noturno, um churrasqueiro e um caixa (proprietário). Com a agregação de mais um sócio ao capital da empresa, este por sua vez teve a percepção da falta de organização departamental e funcional daquele empreendimento, da ausência eficiente de alguns controles, da constante e alta rotatividade de funcionários e clientes, e principalmente das altas quantias do passivo trabalhista, o que o fez recorrer ao seu contador, o qual diversas vezes já havia oferecido a consultoria para o auxílio na gestão, e naquele momento acordou em contratar tal serviço para melhor orientação na tomada de decisão.

O primeiro passo do consultor contábil foi marcar uma entrevista na empresa junto aos sócios para obter informações abordando todos os seus departamentos. Foi aplicado um questionário específico para verificar a situação atual da empresa, e além do levantamento desses dados, foram observados e analisados todos os processos e rotinas do ambiente organizacional. A partir dessa primeira etapa, o consultor buscou conhecer a situação global da empresa, seus aspectos internos e externos, identificando os pontos fortes e pontos fracos, juntamente com as oportunidades e ameaças.

Através dos problemas mencionados pelos sócios, o consultor buscou identificar suas possíveis causas na análise do ambiente da empresa. Ao analisar o ambiente interno percebeu-se a ausência de uma estrutura organizacional definida. Na área financeira não foi possível identificar a presença de controles elementares como fluxo de caixa, por exemplo, o que provoca muitas vezes a utilização de recursos

advindos dos sócios. Além disso, não havia um planejamento consistente de seus objetivos e metas, nem mesmo um manual de normas e procedimentos internos, considerando a constante ociosidade dos funcionários e o pouco comprometimento com as vendas, onde muitas vezes eram confundidas as tarefas e trabalhos profissionais com assuntos pessoais. Mediante entrevista com os funcionários, constatou a pouca capacitação e também a insatisfação em relação a remuneração e a falta de registro formal em carteira de trabalho.

No ambiente externo, identificou-se que a empresa atua num mercado de alta competitividade, em vista do ambiente e da qualidade do serviço prestado por seus principais concorrentes; e foi percebido que não havia um relacionamento aproximado com os clientes e um contato permanente com os fornecedores.

Destarte, foi criado pelo consultor um quadro sintomático envolvendo os principais problemas e estabelecendo as possíveis soluções, o qual foi apresentado aos sócios para identificação das prioridades a serem dadas, para a partir daí ser elaborado um plano de recomendação, ou seja, um plano de ação envolvendo o que deveria ser feito, porque seria feito, a pessoa responsável pela ação, o prazo para o alcance da situação desejada, o local, os instrumentos e técnicas a serem utilizadas.

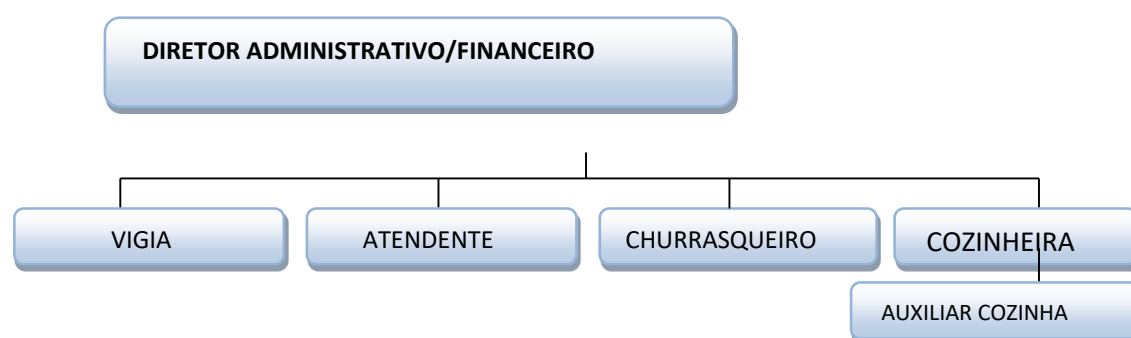
### 3.2 Diagnóstico Empresarial da Empresa Come Bem

Após análise das informações obtidas através de entrevistas e observações da situação da empresa, foi feito o Diagnóstico Empresarial destacando os seguintes pontos: caracterização da empresa através da sua estrutura organizacional; descrição das condições físicas de trabalho; processos e procedimentos adotados na empresa; controles utilizados; análise do ambiente interno e externo da entidade detectando suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças - FOFA; apresentação do quadro sintomático e do plano de ação.

#### 3.2.1 Estrutura Organizacional

A Empresa Come Bem tem sua estrutura organizacional definida na departamentalização funcional, agrupando as funções e tarefas de acordo com as principais atividades desenvolvidas pela empresa, como se pode observar no organograma a seguir:

Figura 01: Organograma da Empresa Come Bem



Fonte: Própria

A alta cúpula está concentrada com maior responsabilidade nas funções administrativa/financeira, e a ela estão subordinadas todas as outras funções havendo, portanto, exclusivamente departamentalização horizontal, salvo na relação já descrita com o diretor, e na relação da cozinheira com as suas auxiliares, como é perceptível no organograma.

#### 3.2.2 Descrição das Condições Físicas de Trabalho

A empresa possui um ambiente razoável de pouco conforto e comodidade tanto para seus clientes,

quanto para seus funcionários. Possui um espaço amplo, limpo e pouco organizado, ambiente aberto e com ventilação natural, boa iluminação e móveis parcialmente adequados, constituído por cadeiras plásticas típicas de bar. Existe um local separado destinado para as necessidades fisiológicas dos funcionários com banheiro e água acessíveis.

### 3.2.3 Processos e Procedimentos Adotados na Empresa

Não são adotados na empresa processos e procedimentos com intuito de determinar a forma como as tarefas serão executadas, como por exemplo, para o atendimento ao cliente (tempo de espera, ordem de atendimento, pedidos, entre outros) e compra de mercadorias junto aos fornecedores (quantidade a ser comprada, prazo de entrega, validade da mercadoria, controle de preço, entre outros).

#### 3.2.3.1 Quanto aos Funcionários

Para a contratação de seus funcionários, a empresa busca selecionar candidatos conhecidos pelo sócio ou por amigos deste, observando a educação e a aparência para os atendentes, e para os demais funcionários a experiência e a conduta moral e ética, oferecendo salário com pagamento em dia, vales e ainda o almoço para aqueles empregados que fizessem horário ininterrupto.

#### 3.2.3.2 Quanto às Vendas

As vendas de refeições são feitas nas formas de self-service com a cobrança por quilo, com cardápios variados, e com preços atrativos em relação a sua concorrência. Já as vendas de produtos como refrigerantes, cervejas, e outros, são feitas pelos atendentes que servem os clientes em suas respectivas mesas, onde se alimentam, neste caso não há nenhum incentivo (comissão) ao funcionário na oferta desses produtos.

#### 3.2.3.3 Quanto às Compras

A empresa faz compras junto a representantes de frigoríficos, produtores rurais locais, distribuidores bebidas e atacadistas. É conhecido que o maior fornecedor à empresa trata-se de um frigorífico fora da cidade. Não há um cadastro dos fornecedores, o que não garante que esteja comprando nas melhores condições ou melhores preços.

Quanto à forma em que era realizada a compra seria basicamente a descrita a seguir, diariamente o proprietário frequentava um supermercado da cidade, e ali anotava os preços do dia, quando fazia contato com os fornecedores acima descritos, fazia-se a comparação dos preços anotados para os ofertados a ele, comprando então daquele que representasse menor custo, utilizando, portanto, o supermercado como indexação de suas compras. Observava-se que não havia nenhuma mercadoria que passasse de 33% do preço cobrado por quilograma.

### 3.2.4 Controles Utilizados

Os controles utilizados atualmente são: o Controle de Estoque, ainda que ineficiente; o Controle de Ponto, com controle do horário de entrada e frequência dos funcionários; o Controle de Caixa realizado pelo proprietário, que assume essa função.

### 3.2.5 Análise do Ambiente Interno e Externo da Empresa – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)

Foram identificados na situação interna e externa da empresa os seguintes pontos que contribuem de forma favorável ou desfavorável para atividade empresarial.  
(Tabelas 01e 02):

Tabela 01: Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Come Bem

| Pontos Fortes da Empresa<br>(Forças Internas)  | Pontos Fracos da Empresa<br>(Fraquezas Internas)  |
|--|---|
| Empresa especializada em<br>alimentação a varejo;<br>Utilização de Marketing voltado para o<br>preço;<br>Localização (fácil acesso);<br>Ambiente amplo e ventilado;<br>Preço;<br>Baixo custo fixo (aluguel);<br>Estacionamento;<br>Ausência de receitas a crédito;<br>•<br>•<br>•<br>•<br>•<br>• | Treinamentos e Capacitação<br>de<br>Pessoal;<br>Falta de experiência no segmento;<br>Análise empírica na implantação do<br>empresa;<br>Ausência de análise financeira;<br>Localização (pouca visibilidade);<br>Controles internos ineficientes;<br>Ausência de arquivo de notas fiscais;<br>Retirada pró-labore indiscriminada.<br>•<br>•<br>•<br>• |

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 02: Oportunidades e Ameaças da Empresa Come Bem

| Oportunidades de Mercado  | Ameaças de Mercado  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança das necessidades/ gosto dos consumidores;</li> <li>• Grande fluxo de pessoas;</li> <li>• Crescimento demográfico;</li> <li>• Busca do cliente por atendimento eficaz.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança das necessidades/ gosto dos consumidores;</li> <li>• Estratégias da concorrência;</li> <li>• Alta rotatividade de clientes;</li> </ul> |

Fonte:Elaborada pelo autor

## METODOLOGIA

De acordo com a avaliação do consultor juntamente com os sócios administradores, foram selecionadas as prioridades no quadro sintomático para execução do plano de ação. Sendo as seguintes: Planejamento Estratégico; Controle de Estoque de Produtos; Capacitação, inclusive do proprietário; Marketing Estratégico; Fluxo de Caixa; Legislação Trabalhista e Tributária.

Tabela 04: Plano de Ação

| Ação   | Responsável  | Prazo                 | Local      | Instrumento   | Por que  |
|--|--|-----------------------|------------|---|--|
| Elaborar um Planejamento Estratégico, definindo missão, visão, valores, metas, objetivos e estratégias; inclusive formalizar um manual de normas | Sócios administradores, sob orientação dos consultores | Dentro de quinze dias | Na empresa | Mediante reuniões Pré-estabelecidas   | Estabelecerá razão de ser e a idealização de futuro, definindo a identidade da empresa; além de criar alternativas estratégicas de atuação frente ao mercado competitivo |
| Auxiliar no controle do estoque dos produtos.  | Sócios administradores, sob orientação dos consultores | Dentro de trinta dias | Na empresa | Adoção de planilhas de Excel, ou ate mesmo software.<br><br>Instalação de câmera de segurança com gravação de imagem nas dependências do estoque. | Ausência do Controle efetivo do estoque de mercadorias.<br><br>Constante baixa no estoque, o que não é perceptível pelo proprietário.                                    |
| Fazer uma Projeção do Fluxo de Caixa da Empresa, para conhecimento da realidade financeira da empresa.   | Consultores Juntamente com os sóciosadministradores.   | Dentro de um mês.     | Na empresa | Análise das entradas e saídas de caixa, do ciclo operacional, do ciclo.<br><br>Utilização de software de gestão empresarial ou de planilhas que o | Ausência de controle dos custos e despesas, que são feitas de formas indiscriminadas ;<br><br>Custos e despesas são  |

|                                  |                       |                      |            |   |   |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|------------|---|---|
|                                  |                       |                      |            | servisse de registro. Estipular o valor da retirada pró-labore mensal, e o fazer a partir de recibos.   | ignorados na íntegra, e, por conseguinte, o seu lucro também se desconhece.<br><br>Retiradas prólabore são realizadas sem critério ou limite, havendo o ferimento do principio de contabilidade geralmente aceito, o principio da entidade. |
| Aplicar Estratégias de Marketing | Sócios e Funcionários | Dentro de dois meses | Na empresa | Investimento em Marketing de forma que promova a empresa junto ao mercado, o que possibilitará o conhecimento da mesma junto aos potenciais clientes.<br><br>Investimento em placas de identificação, jornais impressos locais, e propaganda volante. | Desconhecimento da empresa por parte da população demandada. A empresa não tem visibilidade no mercado local.<br><br>Localizada nos fundos da rua de acesso;<br><br>Ausência total de divulgação da empresa, marketing externo inexistente. |

|   |  |                      |  |  |  |
|---|--|----------------------|--|--|--|
|   |  |                      |  | Ter atenção voltada para o cliente, valorizando-o.   | Endomarketing inexistente, onde o cliente não tem a reverência necessária  |
| Promover Treinamentos para capacitação dos funcionários do atendimento e principalmente aos sócios. | Empresas especializadas e parceiros como SEBRAE e CDL. | Dentro de dois meses | Na Empresa e em locais próprios para execução dos cursos | Através de palestras, aulas com instrutores e incentivo aos funcionários quanto à importância dos mencionados cursos   | Para um melhor atendimento ao público e melhoria do conhecimento dos funcionários; Melhor condução dos negócios administrativos  |
| Aplicação da Legislação Trabalhista e Tributária  | Sócios e Contador                                      | Dentro de seis meses | Na contabilidade e na empresa                            | Reestruturação do quadro de horário de trabalho;<br>Registro de todos os funcionários e com valores reais;<br>Enviar as notas fiscais integralmente para o escritório de contabilidade para que proceda ao registro, e com isso não prejudique o erário;<br>Efetuar todas as compras com | Ocorrências de reclamatórias trabalhistas em desfavor da empresa;<br>Existência de funcionários sem o registro em CTPS;<br>Funcionários que recebem salários "por fora";<br>Divisão de horário de trabalho ineficiente, o que concede o direito de horas |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | documentos fiscais que as acoberte;<br><br>Registrar as saídas com cartões fielmente através de planilhas mensais;<br><br>Emitir documentação fiscal para qualquer operação de saída de mercadorias. | extras aos empregados;<br><br>Pendências financeiras com a Secretaria de Estado da Fazenda relativas ao ICMS e com a Fazenda Nacional;<br><br>Há a omissão de notas fiscais no envio para a contabilidade;<br><br>Vendas com cartões de crédito e débito não são controladas;<br><br>Falta de documentação fiscal que comprove toda saída da empresa (de mercadoria). |
|--|--|--|--|--|---|

Fonte: Elaborado pelo autor

#### REVISÃO DA LEITURA

Uma vez realizado o mesmo, o Plano de Ação foi aplicado na empresa buscando cumprir prazos, ainda que os prazos foram cumpridos com ligeira resistência por parte de um dos sócios, e a falta de comprometimento da minoria dos empregados. Pode ser observado através do Diagnóstico quais foram as alterações após os seis meses de implantação do plano nas áreas exploradas da referida empresa:

O Planejamento Estratégico: a empresa conseguiu definir sua missão, visão e os seus valores. As metas foram criadas e serão controladas por um dos sócios, na maioria delas pensadas a médio e longo prazo, salvo aquelas previstas para implantação que ocorrem de forma bastante gradativa;  
Controle de Estoque de Produtos: após a intervenção, o controle de estoques começou a ser formado, a partir da consciência da importância do mesmo, e atualmente atende a sua logística, não ocorrendo, a partir



do segundo mês, falta de mercadoria que pudesse atender à demanda, no entanto, as câmeras de segurança não foram instaladas, sob alegação de que já haveria controle por planilhas, não sendo necessário tal controle, em virtude inclusive da presença do vigia noturno na empresa;

Capacitação, inclusive do proprietário: a capacitação aconteceu com sucesso, ainda que em alguns casos de empregados, com já citado, não houve o comprometimento ideal, ou a aplicação dos ideais, o que levou a demissão desse colaborador que não tinha a mesma visão da empresa;

Marketing Estratégico: as ferramentas de divulgação de marketing não puderam ser totalmente utilizadas, em virtude da não concordância sob alguns desembolsos financeiros por parte da sociedade, mas eficiente naquilo em que foi aplicado, como no caso da propaganda volante e dos informativos, onde se notava o motivo pelo qual traziam os clientes até o estabelecimento. Outro fator que foi extremamente positivo e tem relação direta com o item anterior, é o *endomarketing*, elaborado pelos atendentes, pela cozinheira e pelos sócios. Os clientes chegam a falar inclusive que a empresa tem um atendimento diferenciado, pela preocupação em tornar aquele ambiente em um local de satisfação e pelo prazer em ser atendido.

Fluxo de Caixa: um dos pontos mais cruciais até então não explorados. Esses registros foram feitos a partir de planilhas como foram previstos, e o resultado foi além daqueles imaginados pelos sócios, e a partir daí passaram, ou estão passando a conhecer o resultado como jamais foram percebidos, estão alcançando lucros crescentes, pelo conhecimento dos custos aliados ao aumento da demanda e da retirada pró-labore de forma ordenada, que até já pensam em expandir o negócio para uma nova empresa do mesmo ramo.

Legislação Trabalhista e Tributária: esse foi o ponto de maior discussão, onde representa custos até então não assumidos, e elevados. Os sócios chegaram a um acordo, e quanto a legislação trabalhista, contrataram mais dois funcionários e com a ajuda do contador refizeram o seu quadro de horário de trabalho, eliminando as ocorrências de horas extras, e providenciaram o registro da CTPS de todos os funcionários a partir do terceiro mês (mês onde se encerrou as discussões e houve o convencimento).

Quanto à legislação tributária a empresa adotou um sistema de emissão de cupons fiscais, os utilizando para todas as vendas, e passou a lidar com maior seriedade no que diz respeito ao envio de notas fiscais para a contabilidade, e conseqüentemente, na arrecadação fiscal, pelo menos essa foi a postura adotada até onde houve o monitoramento das ações previstas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como finalidade demonstrar os resultados obtidos na aplicação do Diagnóstico Empresarial, dando um respaldo das peculiaridades que envolvem esse tema, podendo provar a sua grande importância na gestão das empresas.

A pesquisa demonstrou que o processo de consultoria é uma tarefa árdua, porém quando introduzido nas empresas para intervir em suas atividades rotineiras, de fato proporciona resultados muito gratificantes aos sócios que veem seu empreendimento desenvolvendo.

Com isso verificou-se na empresa Come Bem, melhores retornos qualitativos na prestação de serviços oferecidos, quantitativos com o aumento da clientela, e financeiros, demonstrado através do aumento da lucratividade que aqui não foi elucidado de forma científica, mas que durante o desenvolvimento desse artigo verificou-se facilmente tal situação, demonstrando assim a importância desse trabalho para a comunidade acadêmica, aos futuros contadores e a comunidade científica, devido à amplitude desse tema.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S.; SCOTT A. Snell. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2019.
- BERTI, Anélio. Manual prático de consultoria: diagnóstico e análise empresarial. Curitiba: Juruá, 2020.
- BULGACOV, Sergio (organizador). Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2015.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. Consultoria empresarial. São Paulo:
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SÁ, Antônio Lopes de. Consultoria e análise contábil. Curitiba: Juruá, 2018.

SEBRAE. Contabilizando o sucesso: curso básico de consultoria para contabilistas. Ad usum privatum.

# O MARKETING NO VAREJO COMO ALIADO PARA AS VENDAS

Elvira Dias Ramalho  
Me. Daniel de Matos Rodrigues  
Esp. Elane Cristina Lopes Soares Pimenta  
Me. Cristhiane Rodrigues Soares Leão  
Me. Priscila Garcia Marques  
Esp. Maicon Douglas Chaves Silva

## RESUMO

O presente trabalho foi elaborado através de pesquisas bibliográficas que abordam o tema Marketing e Varejo, procurando compreender, entender e identificar as necessidades e os desejos do cliente. No marketing de varejo é importante que todas as pessoas da empresa estejam envolvidas no processo. Não é suficiente só ter preço baixo, o ideal seria agregar qualidade e bom atendimento aos produtos e serviços, e não adianta oferecer o melhor que existe por um preço que o cliente não está disposto a pagar, inclusive ele está cada vez menos disposto a isso. O consumidor é influenciado por vários fatores que vão determinar o seu poder de compra, como, por exemplo, as classificações sociais a que cada um pertence. O consumidor a cada momento muda seus hábitos de compra e isso faz com que sejam encontradas novas alternativas para as empresas atrair mais clientes e ganhar competitividade diante de seus concorrentes. O objetivo principal desta pesquisa é enfatizar e entender porque no varejo os produtos e serviços devem ser colocados ao alcance de seus clientes, por meio de divulgação em sites, outdoors e até mesmo, em redes sociais. Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseando-se em artigos, livros e materiais que discutem sobre o marketing no varejo.

Palavras-Chave: Marketing. Varejo. Clientes.

## ABSTRACT

The present work was elaborated through bibliographical researches that approach the Marketing and Retail theme, trying to understand, understand and identify the needs and desires of the customer. In retail marketing it is important that everyone in the company is involved in the process. It is not enough just to have a low price, the ideal would be to add quality and good service to products and services, and it's no use offering the best there is for a price that the customer is not willing to pay, even he is less and less willing to do so. Consumers are influenced by several factors that will determine their purchasing power, such as the social classifications to which each one belongs. Consumers change their buying habits at every moment and this means that new alternatives are found for companies to attract more customers and gain competitiveness against their competitors. The main objective of this research is to emphasize and understand why, in retail, products and services must be made available to their customers, through advertising on websites, billboards and even on social networks. For the development of this work, a bibliographical research was carried out based on articles, books and materials that discuss about retail marketing.

Keywords: Marketing. Retail. Customers.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho sobre a importância do marketing no varejo justifica-se, pois, em um mundo capitalista, um dos pontos mais influentes no Brasil é o varejo, pois, busca evitar o confronto direto gerado pela comparação constante entre concorrentes e, ao mesmo tempo, busca se ajustar às necessidades e

desejos de consumidores em constantes mudanças. No entanto, as maiores dificuldades do varejo estão ligadas ao entusiasmo e a rivalidade dos seus concorrentes, principalmente em grandes cidades, onde o varejo diferencia produtos, preços e pontos. Nesse sentido, uma das decisões mais importantes dos varejistas é a escolha sobre as mercadorias que vão ofertar aos consumidores, além disso, é preciso que eles decidam quais e quantos serviços irão fornecer para criar valor para seus produtos.

Chama-se de varejo tudo aquilo onde se negocia produtos e serviços, seja em uma empresa de grande porte ou até mesmo um pequeno comércio. Os varejistas estão prontos e dispostos a melhor atender seu principal foco, que são os clientes, aplicando produtos e serviços ao seu alcance, para melhor satisfazê-los. O varejo abrange também a área de serviços e, não somente, vendas de produtos como, por exemplo, uma entrega de alimentos em domicílio, uma viagem de avião, o aluguel de um vídeo, um corte de cabelo ou até uma confecção.

Uma das grandes dificuldades do varejo é entender o consumidor. O consumidor a cada momento muda seus hábitos de compra e isso faz com que sejam encontradas novas alternativas para as empresas atrair mais clientes e ganhar competitividade diante de seus concorrentes.

Hoje a prática do marketing de varejo concentra em observar e captar informações e movimentos do mercado e, a partir disto, formular a proposta que mais lhe renda vantagens dentro de todos os seus objetivos e propósitos do negócio. Não basta só posicionar e buscar fazer melhor. Tem que ser diferente, dentro do que o cliente valoriza. Isto é a chamada competitiva. Algo que você tem, e que o cliente dá importância e não consegue encontrar em outros.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na Introdução, apresenta-se o tema, o método de pesquisa utilizado; o Referencial Teórico incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; por fim, as Considerações Finais sobre o trabalho.

## 2 METODOLOGIA

Quanto à metodologia utilizada na pesquisa bibliográfica a partir de publicações sobre a temática em livros, revistas, artigos, periódicos, entre outros. Segundo Fonseca, 2002, p.32;

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32). Dentre os autores que fundamentam o artigo estão: Las Casas, Kotler, Lovelock, dentre os quais defendem a importância do marketing para o varejo.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1. O marketing: uma breve contextualização

Segundo Las Casas (2006) o marketing teve origem no Brasil por volta de 1954. Marketing é uma palavra inglesa, que traduzida para o português significa, ação no mercado ou mercado em movimento. Ainda para Las Casas (2006, p. 14), em 1960 a Associação Americana de Marketing definiu o termo como “desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. De acordo com Kotler e Keller (2006) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo definido de uma maneira simplista pelos autores, como uma forma de suprir necessidades lucrativamente. Neste sentido, Las Casas (2007) menciona que:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2007, p. 15).

Para Kotler (2003) a definição mais simples de marketing diz que é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício. Comenta também que os dois objetivos dele são: atrair novos clientes (com valor superior) e manter os clientes atuais (com satisfação). Então o marketing não é só obter uma venda, mas deve satisfazer as necessidades. Segundo Kotler (2003) as necessidades humanas resultam de situações de privações. E elas são elementos básicos da condição humana, e dentre elas estão as necessidades físicas

básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; e necessidades sociais de bens e afeto e necessidades individuais de conhecimento e auto expressão.

### 3.2 CONCEITO E CARACTERÍSTICA DO VAREJO

O Varejo é um setor de vendas de extrema importância, tem sido muito notado em todas as áreas. Comercializa com pequenas quantidades e quantidades fracionárias. Uma de suas maiores vantagens é por sua proximidade ao consumidor final com isso pode escutar analisar e observar suas necessidades e desejos de consumo. Segundo Kotler (2007, 501) varejo é: qualquer organização de venda para o consumidor final, seja ele um fabricante, atacadista ou varejista, esta fazendo varejo, não importa como os produtos ou serviços são vendidos ou onde eles são vendidos. (Kotler,2007,p.501)

Ainda sob a perspectiva de Kotler, um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais seja ela um fabricante, distribuidor/atacadista ou varejista está executando a atividade varejo. [KOTLER pag 540, 1986].

O pequeno varejo segue uma linha de venda pessoal onde o vendedor esta cara a cara com o cliente, segundo Lovelok (2001 ,304), a venda pessoal permite ao representante de vendas ou gerente a elaborar a mensagem na medida das necessidades particulares de cada cliente. A estratégia boca a boca é uma forma comum de divulgação de uma loja de pequeno varejo, segundo Lovelok, (2001, 305), os comentários e recomendações que os clientes fazem sobre suas experiências de serviço podem ter uma influência poderosa nas decisões das outras pessoas.

Os vendedores de lojas de pequeno varejo são os chamados tomadores de pedidos internos, vendedores aguardam compradores que entram na loja com alguma determinação de comprar, nesse caso o papel do vendedor e mais de orientação e assistência aos compradores.

Pequenas e medias empresas muitas vezes não possuem o conhecimento de produtos e serviços deferentes de seu Portfólio, e precisam inovar e reduzir custos operacionais para manter-se competitiva no mercado, pois muitas vezes não possui um alto capital de investimento para inovar com produtos novos.

Segundo Gobe et al, o produto refere-se ao que as empresas oferecem aos seus clientes. É muito importante que o profissional perceba que o consumidor procura um produto por diferentes níveis de necessidades. Cada benefício é visto como um nível de produto, e a estratégia de vendas dependerá de qual nível de produto o cliente está buscando (GOBE et al, 2007).

As definições de varejo apresentam um aspecto importante em relação à comercialização. Assim, pode-se dizer que o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado.

Cada autor define varejo de uma forma, mas todos possuem a mesma conclusão, assim varejo é definido por venda, comunicação e conjunto de atividade de oferta. Portanto, a venda varejista é a relação final entre fabricante e consumidor.

### 3.3 O MARKETING DE VAREJO

O marketing de varejo tem como característica principal a comunicação com o consumidor, sem focar especificamente marcas ou produtos, mas as estratégias de promoções de vendas e a criação de um relacionamento cordial entre empresas e consumidores.

Diferente dos tradicionais tabloides, promoções e comerciais agressivos, o marketing de varejo busca entender as necessidades e o comportamento do consumidor, seus desejos e vontades para, depois, definir quais serão as ações de marketing adequadas em cada caso. Por isso, não existe um modelo único, que sirva para todos, como, por exemplo, porque um consumidor escolhe determinado produto dentre tantos outros no mercado. Ou seja, tudo depende da definição da estratégia e também das ferramentas que são utilizadas para que as metas sejam alcançadas, mas é sempre importante focar no que seu cliente quer na hora de definir um plano de ação.

Kotler e Keller (2005) definem o Composto ou Mix de Marketing – conhecido como “4 Os do Marketing” -, criado por Jerome McCarthy na década de 1960, como atividades de marketing que podem

assumir muitas formas, e as mesmas podem ser descritas por meio de quatro ferramentas de marketing fundamentais, que a empresa usa para buscar seus objetivos.

Este modelo se baseia na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço). A função de marketing, referente ao Mix de Marketing, engloba as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes; as decisões de preço, o qual é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes. (GONÇALVES et. al., 2008).

| 4 Ps do Marketing | Características relacionadas   |
|-------------------|--|
| Produto           | Variedades de produtos, qualidade, design, características, embalagem, serviços, garantia. |
| Preço             | Preço de lista, descontos, formas de pagamento, prazos de pagamento, financiamento.        |
| Praça             | Canais, cobertura, estoque, logística, transporte.   |
| Promoção          | Propaganda, publicidade, relações públicas, marketing direto, força de venda.              |

É preciso saber o que as pessoas pensam, o que querem, desejam, sonham e principalmente o que as motiva a consumir. Assim, o planejamento e as estratégias de marketing são fundamentais para quem se propõe a ofertar produtos direcionados ao consumidor final.

### 3.5 AÇÕES DE MARKETING PARA O VAREJO

Para enfrentar o mercado atual é necessário que as empresas desenvolvam ações de marketing, tais como: Treinamento, Atendimento, Relacionamento com o Cliente e Merchandising. Quanto ao Treinamento Marras vê como um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada empregado, e acrescenta ou modifica a bagagem de cada um (MARRAS, 2000). O processo de treinamento refere-se ao conjunto de aprendizagens centradas na determinação de ações para a melhoria da capacidade das pessoas. O treinamento é um processo focado em curto prazo, levando em conta a posição atual da empresa (GALLI, S/A). Quanto ao Atendimento, encantar o cliente significa sucesso em vendas, nunca se fez tão necessária a conscientização de que as organizações precisam investir no atendimento de seus clientes de modo à fideliza-los atraindo novos clientes. O cliente quer qualidade, bom atendimento e encantamento (SEBRAE, 2004).

Para Vergara, é necessário construir vínculos duradouros entre as empresas e seus clientes, através da fidelização dos mesmos, as empresas poderão construir uma nova estratégia de marketing para atrair novos clientes e idealiza-los, sendo percebida através da propaganda boca a boca dos clientes atuais a futuros clientes, ou Buzz Marketing, como é bastante conhecido, onde os clientes são os principais responsáveis pela disseminação das informações das empresas. (VERGARA, 2007).

Algumas práticas para alavancar as vendas no varejo:

-Atrair o seu público para a loja: Uma das principais metas de um varejista é a melhoria na taxa de atração de clientes até ao ponto de venda. Devido este setor ter o seu foco em compras presenciais, a criação de promoções que incentivam o cliente ir até a loja é essencial. Por isso, muitas empresas costumam criar o programa de fidelidade. São diversas campanhas cumulativas que se resultam em prêmios e serviços.

-Utilizar a tecnologia a favor: Utilizar a Experiência Digital nos pontos de venda da loja é uma ótima saída. Atualmente, diversas lojas utilizam recursos atrativos e inovadores para chamar a atenção dos clientes quando estão dentro da loja física.

-Se posicionar no mercado: por meio do uso do marketing é uma ótima tática. Procurar construir um posicionamento forte através de ações únicas e criativas. Atualmente, diversas lojas de varejo buscam criar cartões de fidelidade da rede. Você pode oferecer descontos exclusivos, possibilitar uma flexibilização no pagamento e oferecer vantagens. Existem redes que oferecem vantagens extras como por exemplo, descontos em farmácias, cinemas ou até mesmo, convênio dental gratuito por um período de tempo.

-Ter um atendimento de qualidade: Oferecer um atendimento de qualidade é essencial na retenção e atração dos clientes. É preciso ser educado e atencioso. Pensar que a pessoa que está falando com o cliente é a responsável pelo feedback da pessoa que visita aquele local. Investir em treinamentos e workshops que visam a melhoria contínua. Oferecer um canal em que as pessoas possam avaliar o seu negócio é uma ótima tática para que você saiba quais são os pontos fortes e quais são os que precisam de reparo.

-Estar presente no modo on e off: Ter presença em diversos meios é fundamental para fortalecer ainda mais a marca. Acionar campanhas tanto na sua loja física, quanto em meios digitais. Fazer com que as ativações que as pessoas recebem por SMS, redes sociais e aplicativos, também sejam vistas nas lojas físicas. Assim é a forma que o conceito de omnichannel aborda. Atualmente, existem ferramentas que permitem o uso da comunicação segmentada, ou seja, você pode escolher um determinado grupo de pessoas para receber um conteúdo exclusivo e personalizado.

Como visto, a prospecção de clientes é importante para as empresas expandirem sua base de clientes e sua participação dentro do mercado. As vezes ocorrem muitos erros, e em alguns casos, é o vendedor que é encontrado pelo cliente. Há a necessidade de elaborar estratégias eficientes de prospecção e para tanto, pode-se utilizar algumas ferramentas, como a pesquisa de mercado, pois, a pesquisa de mercado é um instrumento importante para os gestores na identificação de oportunidades de crescimento no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para um bom andamento nas vendas do comércio varejista é necessário que se faça um bom marketing voltado para o varejo, englobando todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios. Qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo de qualidade voltado para identificar as necessidades reais do cliente, varejistas controlam o mercado melhor que seus concorrentes, possuem custos menores, pois utilizam tecnologias de ponta, monitoram uma série de variáveis ambientais externas como: ambiente sócio econômico, o avanço da tecnologia, o sistema ético e legal, o comportamento da concorrência, o comportamento dos consumidores e o comportamento do canal de distribuição e com isso obtêm desempenho melhor. Toda empresa por menor que seja deveria ter um planejamento estratégico para melhor desenvolver seus trabalhos. Esse planejamento ajuda alavancar as vendas e corrigir pontos falhos na empresa.

Assim, ao estudar o varejo, é possível perceber tamanha as modificações que ocorreram durante anos, mas o processo continua sofrendo alguns ajustes, principalmente porque hoje as empresas estão com o foco maior no cliente. Com a globalização, a maneira de vender também está mudando conforme o passar dos anos, porém a busca pela satisfação do consumidor continua sendo primordial, ainda mais que existe grandes possibilidades de que ele volte a adquirir algo neste fornecedor que atende bem e conhece seus reais objetivos.

## REFERÊNCIAS

GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: UNISEB Interativo, s/a.  
GONÇALVES, F. P. S. et. al. O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do

Consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Princípios de marketing. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. Marketing. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. Marketing: conceitos, exercícios e casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Marketing de serviços. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher. WRIGHT, Lauren. Serviços marketing e gestão, 1ª edição, São Paulo, Saraiva, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

SEBRAE. Encantando o Cliente. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004



# A IMPORTÂNCIA DO NICHOS DE MERCADO PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

Eucirene Pereira Xavier  
Me. Priscila Garcia Marques  
Me. Fábio Lemes de Souza  
Esp. Geise Cardoso de Matos  
Me. Rinará Lopes Negreiros Kokudai

## RESUMO

Este estudo tem como propósito apontar a importância do nicho de mercado para uma gestão qualificada do marketing nas empresas. Desta forma o presente trabalho utilizou como metodologia um estudo qualitativo descritivo por meio da revisão da literatura. Para isto, o estudo aponta na sua pesquisa: o conceito de marketing e estratégias, o nicho de mercado aplicado ao marketing e a importância do nicho de mercado. A pesquisa tenta demonstrar como seria mais efetivo utilizar o nicho de mercado como uma forma estratégica de diferenciação da empresa e ser ainda mais assertivo no uso do marketing.

Palavras-chaves: Marketing. Estratégias. Nicho de mercado.

## ABSTRACT

This study have the purpose to point the importance of the niche of Market for a qualificated strategic of marketing on companies. Thus, the present article used by methodology, one qualitative study through literature review. For this, the study indicate on your search: the concept of marketing and strategies, the niche of market aplicated to the marketing and the importance of the niche of market. The search try to demonstrated how is effective to utilize the market as a strategic form to differentiated the business and be more assertive on the use of marketing.

Keywords: Marketing. Strategies. Market niche.

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o marketing aparece como ferramenta essencial para qualquer que seja a empresa, independentemente do seu ramo de atuação. Para Kotler, (2000, p.278), “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

Hooley (2001, p.41), introduz o conceito de vantagem diferencial: “A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência”.

De acordo com Kotler (2013, pag. 35): A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.

Já para Lima, Polo e Matos (2009, pag.148), “o valor sobre um produto ou serviço, independente de serem novos ou únicos, deveria, assim, ser o objetivo maior em torno do qual o empreendedor deveria assegurar e alocar os recursos e competências necessários”. Em contrapartida, Moretti e Toledo (2016, pag.412), diz que “O processo de gestão do valor compreende um conjunto integrado e interdependente de atividades estratégicas e operacionais”.

Diante da constante evolução do mercado, não basta somente ter um produto ou serviço de qualidade, faz-se necessário segmentar este público e adequar as estratégias e campanhas voltado ao nicho específico, para que consiga se destacar altamente com um negócio.

Para Kotler (2000, pag. 30), “vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes”.

Assim, o presente artigo tem como a problemática: qual a importância do nicho de mercado para

criação de estratégias de marketing? Para responder este questionamento, o artigo tem como principal objetivo evidenciar a gestão estratégica de marketing sob o nicho, a partir de um estudo bibliográfico. Desse modo, o levantamento se dá pelo fato de mostrar como é possível melhorar as campanhas de marketing e torna-las efetivas.

## METODOLOGIA

Foi realizado um estudo qualitativo descritivo por meio de revisão de literatura com a utilização de banco de dados eletrônicos como, Scielo (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico, Pubmed. Também foram usados livros didáticos de acervo particular.

Para a busca dos trabalhos foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Marketing, estratégias, nicho de mercado. Os critérios de inclusão foram estudos científicos com publicação no período de 2000 a 2021 nos idiomas inglês e português.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Marketing e estratégias

De acordo com a American Marketing Association, Marketing “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Já Richers (2000, p. 5) resume sua interpretação, definindo Marketing como “a intenção de entender e atender o mercado”. Para Coelho et al (2015, pag.222) “o marketing busca despertar desejos, em que já existe a necessidade para, assim, criar uma demanda”.

Segundo Churchill (2012), tem uma definição para o marketing voltado para o valor como um prolongamento que tem como base suposições e especificações do cliente. E aponta que, as empresas devem observar além, do valor entregue por seus produtos e serviços, se os mesmos promovem um valor superior quando comparado ao dos seus concorrentes.

Assim, para Minuzzi, (2014): É tarefa do marketing, também, identificar oportunidades de mercado para a empresa, coordenar os recursos internos e externos para fazer o produto/serviço chegar da melhor forma possível ao cliente final, e também é sua tarefa coordenar a comunicação junto aos clientes-alvo de modo a posicionar a oferta tanto em relação a aspectos cognitivos quanto associados às emoções.

Para D'andrea (2021), uma outra situação é sobre como o marketing estratégico das organizações que lidam em um mercado competitivo, já que inovar é um recurso mais que necessário para sobrevivência das empresas e não está implícito a sua devida importância.

De acordo com Cremashi, Lima e Mendonça (2018, pag.236): As empresas com clientes fidelizados têm mais vantagens competitivas entre a concorrência, pois suas estratégias pautadas pelo Marketing de Relacionamento são mais eficientes e já foram identificados os perfis de seus consumidores antes de qualquer coisa, além do mais, o relacionamento mais estreito com seus clientes permitem as empresas que se diferenciem uma das outras, chamando mais atenção e atraindo mais clientes potenciais.

Em um estudo promovido por Nascimento et al (2017), observou-se a percepção dos consumidores de uma empresa de produtos orgânicos perante as suas estratégias de marketing no cotidiano. E notou-se que apesar de os gestores da empresa investirem com frequência no marketing, o fator “preço” ainda se tornava um obstáculo, e seus clientes ainda eram sensíveis neste cenário.

## MARKETING E NICHOS DE MERCADO

Kotler e Keller (2006, pag. 35) afirmam que “O 'mercado de massa' vem se dividindo em numerosos micromercados, cada qual com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra”. Ainda seguindo o pensamento de Kotler e Keller (2006, pag.35), “O concorrente inteligente deve, portanto, projetar a oferta para mercados-alvo bem definidos”.

Na visão de Ritchie (2012, p. 25) sobre o mercado: É identificar oportunidades de mercado para os produtos e serviços que os clientes desejam ou de que necessitam, e coordenar os recursos internos e externos de modo a entregar produtos e prestar serviços com uma margem de lucro saudável. É também comunicar-se com possíveis clientes-alvo de modo a posicionar as ofertas de sua empresa no consciente

deles.

Olhando para estas definições e características, Rodrigues (2019, pag. 11) diz que: É possível afirmar que o marketing de nicho é visto como uma forma de “pull” marketing, onde primeiro se identifica o mercado e depois se desenvolve o produto que permite cumprir as necessidades do mesmo. O marketing de nicho é então visto como uma forma adicional de segmentação de mercado, realizada de uma segmentação mais geral, levando-a um passo à frente, em termos de criação de um grupo distinto de clientes.

Kotler (2013, pag.41), diz que, “analisar negócios no que se refere às necessidades dos clientes pode sugerir novas oportunidades de crescimento”. A Tabela 1 apresenta uma lista de empresas que migraram de uma orientação de produto para outra de mercado para definir seu negócio. Ela destaca a diferença entre uma definição de mercado-alvo e uma definição de mercado estratégico.

Figura 1.

| TABELA 2.3 Definições de negócio por produto e por mercado |   |  |
|--|---|--|
| Empresa  | Definição por produto                                 | Definição por mercado                              |
| Union Pacific Railroad                                     | Operamos uma ferrovia                                 | Transportamos pessoas e mercadorias                |
| Xerox  | Fabricamos copiadoras                                 | Ajudamos a aumentar a produtividade de escritórios |
| Hess Corporation   | Vendemos gasolina                                     | Fornecemos energia                                 |
| Paramount Pictures   | Fazemos filmes  | Promovemos entretenimento                          |
| Encyclopaedia Britannica                                   | Vendemos enciclopédias                                | Distribuimos informação                            |
| Carrier  | Fabricamos aparelhos de ar-condicionado e aquecedores | Fornecemos controle climático residencial          |

Kotler P., Administração de marketing 2013, pag. 42.

Completando as ideias acima, para Zenone (2007), uma empresa deve prever que suas demandas internas sejam compatíveis no meio competitivo em que se insere ou deseja ser inserido.

## IMPORTÂNCIA DO MARKETING E NICHOS DE MERCADO

Parrish, Cassill e Oxenham (2006, pag.697), falam que: Embora não haja uma definição clara e consistente para marketing de nicho, é justo afirmar que ele é retratado na literatura como uma forma de marketing de "atração" - primeiro identificando o mercado e depois desenvolvendo um produto para ele. Ele está relacionado à segmentação de mercado no fato de ser uma segmentação adicional da segmentação de mercado.

Em um estudo de Minuzzi (2014), foi realizada uma pesquisa quantitativa sobre a importância que o marketing tem para a organização na opinião de profissionais de outros setores, e foi observado que 42% dos entrevistados apontam o Marketing como fundamental, 35% como muito importante, 11% como pouco importante, 9% como importante e 4% sem importância. Dentre os entrevistados que julgaram o marketing fundamental ou muito importante, as principais razões apontadas para tal foram: publicidade, posicionamento e diferenciação.

Já em um outro estudo promovido por Boienko e Susidenko (2019), foi analisado a experiência promovida por grandes marcas e empresas: Apple, Google e Coca-Cola que tiveram grande sucesso no ano de 2016. De acordo com a análise feita, o nicho de mercado pode ser caracterizado pelas seguintes formas: necessidades altamente individuais e demandas para satisfazer o que é necessário para ter uma gama de bens e serviços complementares, um potencial mercado estável e concorrentes frágeis.

Tendo em vista o que já foi citado até aqui, o estudo de Parrish, Cassill e Oxenham (2006) complementa observando que, uma empresa que adota uma estratégia de marketing de nicho torna-se mais focado no consumidor e mais capaz de identificar segmentos lucrativos, e, portanto, um concorrente efetivo contra a ameaça do exterior. Isso é aplicável a maioria das indústrias no estágio de maturidade do ciclo de vida do produto, onde enfrentam um aumento da pressão competitiva. Uma estratégia de produto de nicho é caracterizada como uma abordagem de impulso marketing em que a empresa desenvolve um produto antes de buscar um segmento de mercado adequado para ele.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o exposto até aqui, fica claro como é importante ter um nicho de mercado para criar estratégias de marketing assertivas, quanto para se diferenciar competitivamente. A grande dificuldade ainda está nas empresas conseguirem focar em um nicho específico, pois, muitas ainda insistem na velha ideia de que, vão deixar as vendas diminuírem por deixarem de comercializar para diversos públicos. Portanto, ainda se faz necessário mais estudos de casos em diferentes áreas de produtos e serviços para encontrar as melhores formas de utilizar o nicho de mercado como estratégia de marketing efetivamente nas grandes, médias e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

- KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- HOOLEY, G. J. et al. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice Hall Makron, 2001.
- KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- LIMA, Afonso Carneiro, POLO, Edison Fernandes, e MATOS, Fátima Regina Ney. Empreendedorismo estratégico: um estudo de caso na indústria automobilística". *Future Studies Research Journal* v.1, n°. 2: 142-63. 2009.
- TOLEDO, Geraldo Luciano, MORETTI, Sergio Luiz do Amaral. Valor para o cliente e valor do cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. *Desenvolvimento Em Questão*, 14(35), 400–419. 2016.
- AMA –American Marketing Association. Disponível em: <https://www.ama.org/thedefinition-of-marketing-what-is-marketing/> Acesso em: 23 de dez 2021.
- RICHERS, Raimar. Marketing: uma visão brasileira. 8ª. Ed. São Paulo: Elsevier. 2000.
- COELHO, R. L. F.; MIRANDA, J. R.; CARMARGO FILHO, A.; FREITAG, M. S. B.; ALMEIDA, M. I. S. de. Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.2, 2015.
- CHURCHILL, Gilbert. A. Marketing: criando valor para os clientes. 3ª. Ed. São Paulo, editora Saraiva. 2012.
- MINUZZI, G., LARENTIS, F. "Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional". *Revista de Administração IMED*, 4(1), 80-97, 2014.
- D'ANDREA, Fernando Antonio Monteiro Christophe, LUCE, Fernando Bins. Strategic marketing perspective on entrepreneurs & innovation. *Brazilian Journal of Marketing*, 20(3), 189-215. 2021.
- CREMASCHI, Marcos Antônio Zangerole. LIMA, Aline Mayara. MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de. Marketing de Relacionamento: Um estudo sobre a fidelização de clientes. V.1, n° 2. 2018.
- NASCIMENTO, Lucas Medeiros Do, SILVA, Vanessa Almeida Da, PIVETTA, Natalia Pavanelo, e SCHERER, Flavia Luciane. "A Percepção Dos Consumidores Em Relação Às Estratégias De Marketing Desenvolvidas Por Uma Empresa De Produtos Naturais E Orgânicos." *Revista Brasileira De Marketing* 16.2. 168-79. 2017.
- KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. L. Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.
- RITCHIE, Chris. Marketing: conceitos essenciais que fazem a diferença. 1°. ed. São Paulo: Saraiva. 2012.
- RODRIGUES, Ana Catarina Pereira. Estratégias Digitais para Alcançar Nichos de Mercado. 2019. Dissertação de mestrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto.
- ZENONE, Luiz Claudio. Marketing estratégico e competitividade empresarial: Formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. São Paulo. Novatec editora Ltda. 2007.
- PARRISH, Erin. CASSILL, Nancy L. and OXENHAM, William. Niche market strategy for a mature marketplace. v. 24 n. 7, 694-707. 2006.
- BOIENKO, Olena e SUSIDENKO, Oleksii. Nicho de mercado como método de promoção da marca. *Baltic Journal of Economic Studies*, v.5 n°. 1, 15-20. 2019.
- SILVA, Vanessa Bolico Da. "Marketing Digital Como Ferramenta Estratégica e as Oportunidades Nas Redes Sociais." *E3, Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*. v. 2 n°. 1. 2018.

# **GESTÃO DE PESSOAS: A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM COMPETITIVA ORGANIZACIONAL**

Gustavo Oliveira Santos  
Me. Fábio Lemes de Souza  
Esp. Geise Cardoso de Matos  
Esp. Thalles da Silva Contão  
Me. Rinara Lopes Negreiros Kokudai

## **RESUMO**

Este estudo tem como propósito demonstrar como a valorização do capital humano vem interferindo no modelo de gestão de pessoas a ponto de se tornar uma importante estratégia de vantagem organizacional, tendo em vista que as empresas estão buscando constantemente formas de crescimento e sobrevivência no mercado. E considerando que as pessoas devem ser vistas como peças fundamentais de uma empresa, é de suma importância ressaltar que a gestão de pessoas, deve desenvolver um papel significativo para que os profissionais de uma organização se sintam cada vez mais motivados e qualificados em suas atividades e conseqüentemente contribuam com maior poder de competitividade e melhores resultados para a organização. A partir de abordagens bibliográficas, busca-se apontar as principais estratégias de valorização do capital humano para o desenvolvimento da gestão de pessoas e o ambiente organizacional em si, visto que é preciso paulatinamente reconhecer que o capital humano hoje é a chave para o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Vantagem Competitiva.;

## **ABSTRACT**

This study aims to demonstrate how the valorization of human capital has been interfering in the people management model to the point of becoming an important strategy of organizational advantage, given that companies are constantly looking for ways to grow and survive in the market. And considering that people must be seen as fundamental parts of a company, it is extremely important to emphasize that people management must play a significant role so that the professionals of an organization feel increasingly motivated and qualified in their activities and consequently contribute with greater power of competitiveness and better results for the organization. From bibliographic approaches, we seek to point out the main strategies for valuing human capital for the development of people management and the organizational environment itself, since it is necessary to gradually recognize that human capital today is the key to organizational success.

Keywords: People Management. Human capital. Competitive advantage.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas seguem em constantes transformações, principalmente no que se refere ao papel que seus colaboradores exercem nas organizações. Nunca se discutiu tanto como agora sobre as pessoas serem parte integrante da empresa, e não mera mão-de-obra disponível.

Por muito tempo, investir em treinamentos, motivação e valorização individual do profissional não eram bem-vistos, todavia em um processo gradativo de trabalho e aperfeiçoamento estes paradigmas vêm sendo quebrados e começaram a perceber que de fato as pessoas são o grande diferencial e responsáveis pelo desempenho e desenvolvimento das organizações, surgindo assim um novo método de se administrar

e buscar resultados. Potencializar as peculiaridades individuais de cada empregado, qualificá-lo, incentivá-lo e recompensá-lo, passou a ser ferramenta estratégica e decisiva para se alcançar vantagens competitivas no atual mercado.

Nesta perspectiva, uma organização que vise alcançar suas metas e resultados positivos e rentáveis, impera-se a observação de métodos que primeiramente garantam a implantação de uma cultura organizacional que preze pelo desenvolvimento do capital humano.

Destarte, este tema deve ser objeto de intenso debate e estudo com o fito de demonstrar a relevância que representa para a gestão organizacional como um todo.

## 2 METODOLOGIA

Adotou-se uma metodologia de levantamento de fontes bibliográficas em livros e artigos científicos, uma vez que a pesquisa bibliográfica para Gil (2008, p. 50): A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas, exclusivamente, a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Ademais, ainda na visão de (GIL 2008, p. 50): As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para GALLIANO, (1986, p. 26), explica que, “Ao analisar um fato, o conhecimento científico não apenas trata de explicá-lo, mas também busca descobrir suas relações com outros fatos e explicá-los”.

Portanto, a presente pesquisa através dos dados coletados mostra-se viável à tentativa de demonstrar que o capital humano deverá ser reconhecido como importante ferramenta de gestão, assim como instrumento de competitividade.

## REVISÃO DA LITERATURA

### O Capital Humano

É notório que uma durante muito tempo o capital humano de uma organização não era visto com a devida importância que se tem hoje, como descreve Chamusca et al. (2006, apud Taylor, 1980):

Durante muitos anos a tendência foi de ignorar a valorização do profissional como pessoa, considerando-o como uma simples parte da máquina de produção, focando na análise do local de trabalho e a organização de materiais e ferramentas, com o único e exclusivo objetivo de poupar tempo e incrementar a produção, não se importando em momento algum com o bem estar do profissional.

Diante das tendências contemporâneas, a gestão de pessoas então passou a atuar em prol da valorização do seus colaboradores, conforme as afirmativas de Stewart (1998) *apud* Vaz, Viegas e Maldonado (2015, p.7): O capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes. No entanto, para compartilhar, transmitir e alavancar o conhecimento são necessários ativos estruturais como laboratórios, sistemas de informações, conhecimento dos canais de distribuição que transformam o saber individual em benefícios de toda a empresa, ou seja, em capital estrutural. O capital de clientes ou capital relacional é o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza operações.

Para Domingues e Neves (2009):

O capital humano é o ativo de maior magnitude na cadeia de valor da organização, partindo do pressuposto que novos produtos ou processos podem ser criados ou mesmo reinventados, possibilitando desta forma maior poder de competitividade frente a um mercado cada vez mais competitivo. Os referidos autores afirmam ainda que o capital humano deve ser avaliado considerando variáveis como inovação,

atitudes dos colaboradores da empresa, rotatividade, tempo de permanência em cargos, aprendizagem e conhecimento.

Neste contexto, Oliveira (2002) enfatiza que: "... na economia contemporânea, na qual se encontra um mercado instável e altamente competitivo, percebe-se a necessidade de investimento na formação e capacitação de profissionais especialistas para o desempenho de funções dentro das empresas, como forma de aumentar os lucros e de se alcançar os objetivos almejados". (CORREIA, 2012), também afirma que, "Os indivíduos são essenciais para as organizações, visto que, são proprietárias do seu conhecimento e investem onde acreditam que seja a melhor escolha, considerando os ganhos obtidos".

Aliado ao capital humano, um conceito que muito se usa é o da competência. Para realizar a devida valorização das pessoas em um ambiente organizacional, suas competências/habilidades são sempre colocadas em cheque, visto que são fatores determinantes na promoção de conhecimentos e novas ideias. Para Chiavenato (2014, p. 126): Competência é uma palavra associada ao senso comum e utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. No fundo, ela representa uma integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada. A competência individual é um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa que a possui.

Percebe-se então que as organizações utilizam-se dos conhecimentos, habilidades e atitudes do capital humano para agregar valor às suas organizações e ao mesmo tempo vêm proporcionando um ambiente de ampliação das virtudes individuais, através de capacitações, utilização de tecnologias e inovações. Lobo (2010), destaca "a importância do conhecimento para o desenvolvimento da organização por meio de métodos de compartilhamento do conhecimento".

Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 23): A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico. [...] A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

Nesse sentido, ressalta-se que o capital humano pode ser considerado como uma moeda corrente de grande valor para as organizações, nas quais os conhecimentos e capacidades dos profissionais são oferecidos aos gestores, em de troca de rendimentos financeiros ou outras formas de retribuições como, reconhecimento, valorização do trabalho realizado, possibilidade de participar das decisões dentro da empresa, avaliações de desempenho, dentre várias outras, que apostem na motivação do indivíduo, tendo em vista que, o profissional valorizado se sente motivado a contribuir com novas ideias que propiciem maior poder competitividade para a empresa e conseqüentemente melhores rendimentos.

#### Planejamentos Estratégicos na seleção de pessoas

Vivemos uma era de constantes buscas por inovações, de flexibilidades e agilidades que corroborem para mudanças e transformações que assegurem o sucesso das organizações. E é diante desta perspectiva que a Gestão de Pessoas volta-se para a valoração individual do empregado/ funcionário, considerando suas habilidades e competências, de modo que a principal vantagem competitiva da empresa seja decorrente das pessoas que nela trabalharem.

Conforme explana, Chiavenato (2014 p. 11): São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas. Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas.

Ao compreender as pessoas como a alma do negócio, é preciso adotar institucionalmente uma cultura de valorização destas. Atualmente toda empresa que se preze possui um planejamento estratégico de seleção, valoração e recompensa dos colaboradores que ali laboram, deixando de tratá-las como meros recursos e visando torná-los parceiros da organização.

Assim ensina, Chiavenato (2014 p. 3): As pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo

aos objetivos do negócio.

Depreendendo-se então que as pessoas representam o capital humano e intelectual de uma organização e que contribuem para os resultados da empresa ao mesmo tempo que realizam o desenvolvimento e ganhos profissionais individuais. OLIVEIRA et al., 2014, afirma:

As empresas devem se atentar ao desenvolvimento de práticas motivacionais, objetivando que o profissional encontre no ambiente organizacional, motivos que o instigue a trabalhar e mostrar as suas habilidades adquiridas, o que consequentemente contribui para a evolução de ambos, profissional e empresa.

Diante da importância que as pessoas vêm representando na gestão organizacional, os processos de seleção estão cada vez mais minuciosos e preocupados em captar experiências e habilidades que colaborem para um ambiente ainda mais produtivo e lucrativo.

Paiva (1999, p. 79) *apud* Bassan e Hauschildt (2004-2005, p.93) dizem que: [...]o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico.

A nova forma de gerir pessoas tem apostado em um planejamento estratégico moderno e dinâmico, alterando as práticas gerenciais, e adotando vários processos para alcançar as metas, objetivos e resultados administrativos. Sob esta ótica, agregar pessoas, é o primeiro passo para a condução de uma equipe de sucesso, é captar pessoas capazes de ajustar as suas características e competências pessoais com aos requisitos exigidos pela organização.

Para Chiavenato (2014 p. 93 e 94): As pessoas e as organizações não nasceram ligadas ou juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

Atualmente nos deparamos com um mercado de trabalho bastante competitivo e em constantes transformações, que exigem dos trabalhadores de todos os setores um grande grau de qualificação, deste modo os processos de recrutamento/seleção também vem se adaptando às exigências modernas,

O Recrutamento pode ser entendido como um o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso, ademais, por outro lado pode constituir também uma expressiva ação de marketing.

Chiavenato diz que (2014 p. 104): O recrutamento pode ter foco na busca de candidatos para preencher cargos que estão vacantes na organização e manter inalterado o seu status quo, ou pode estar concentrado na busca e aquisição de competências necessárias ao sucesso do negócio.

Já Fernandes (2001), explanados por Menezes (2013, p. 8), ensina que: Falar em gestão de pessoas vai além do recrutamento e da seleção. Hoje, abrange todo um processo de atividades indispensáveis para que o colaborador possa desenvolver sua função e se relacionar bem consigo mesmo e com o próximo (equipe), pois os colaboradores deverão ser tratados como parceiros e responsáveis pela dinamização e crescimento da organização, em meio à tecnologia, processos, comunicação e uma série de fatos que compõem o ambiente de trabalho.

Desta feita, verifica-se que é através do processo de seleção/recrutamento de pessoas que é possível agregar ao time organizacional talentos com capacidades úteis e conhecimentos capazes de se transformar em um capital, no qual se deve investir muito mais do que o capital convencional. Sendo, hoje, o talento, a principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações. E assim, Chiavenato (2014 p. 110), conclui: O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da organização. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, é imprescindível contar com pessoas dotadas de flexibilidade e adaptabilidade a essas constantes mudanças e transformações. O principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes.

Como vivemos uma era tecnológica, diversos são os métodos de se fazer uma acertada seleção de pessoas, mas o que não se pode duvidar é que recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações e fundamental para o sucesso organizacional, seja a longo ou curto prazo.



## Programas de incentivos profissionais

É perceptível que a gestão de pessoas, tem trabalhado incansavelmente na busca de estratégias que assegurem vantagens às organizações, frente ao mercado de trabalho acirrado e exigente, no qual nos deparamos atualmente. Assim grandes desafios surgem no sentido de manter o presente e preparar o futuro das empresas, e sob esta visão, desenvolver pessoas no sentido de reconhecer talentos internos e prospectar os externos, exige muita habilidade e sabedoria dos gestores nas execuções de programas estratégicos de incentivos profissionais. Bateman e Snell (2006, p. 12) registram que “para sobreviver e vencer, é preciso conseguir uma vantagem sobre a concorrência e lucrar com isso [...] e que os fatores fundamentais do sucesso são a inovação, a qualidade, a velocidade e a competitividade em custos’. Empreender programas de criatividade e inovação, bem como definir os métodos de desenvolvimento de pessoas, é fundamental para o crescimento organizacional.

Chiavenato (2014 p. 351),: O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação, entende-se as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhora da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, mais do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas ao cargo atual.

Há vários métodos para o desenvolvimento de pessoas, podendo citar por exemplo, técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos, seminários, exercícios de simulação e treinamentos. Os incentivos individuais também fazem parte do planejamento estratégico e de acordo com Dutra (2002):

A valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Assim, segundo o autor, as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

Flannery (1997) acrescenta que: Se torna latente a necessidade de desenvolver alternativas de gestão que criem um sentimento de crescimento pessoal, que estimulem a elaboração de políticas que construam planos de remuneração vinculados ao desenvolvimento pessoal, ao comprometimento com os resultados, ao interesse em inovar e ao trabalho com qualidade.

Chiavenato (2014, p.373) por sua vez, aduz: Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização.

A questão fundamental é como a política de incentivo pessoal deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham em uma empresa, uma vez que os programas de benefícios e incentivos interferem diretamente no comportamento organizacional dos colaboradores, afetando fatores como o comprometimento, a satisfação e a motivação, e que conseqüentemente refletem nos resultados desejados pela organização. Para Lopes (1980, p. 8), “influenciar a motivação positivamente, é missão quase cotidiana, pois ela varia de indivíduo para indivíduo e varia no mesmo indivíduo em situações diferentes”. Percebe-se que dentre as formas de se valorizar o capital humano, destacam-se a criação de processos de treinamentos, desenvolvimentos, avaliações e retenções, através de reconhecimento, aplicação de benefícios e de uma boa remuneração por seu desempenho.

Chiavenato (2004) ainda diz que: As recompensas organizacionais são oferecidas para fortalecer processos que produzam efeitos, como o aumento da responsabilidade do indivíduo ou do grupo dentro da organização, ou seja, incentiva o espírito de missão na empresa, assim também, como amplia constantemente a criação de valor. Empresas têm oferecido, frequentemente, vários benefícios e incentivos aos seus colaboradores, entre eles pode-se destacar como os mais utilizados: tíquete, vale-supermercado, seguro-educação, bolsas de estudo, cursos de idiomas, instrução dos filhos, reembolso para cursos de

graduação, pós-graduação e MBA, plano de saúde e odontológico, entre outros.

FILHO, (2012) descreve: O profissional valorizado se sente motivado a contribuir com novas ideias que propiciem maior poder competitividade para a empresa. Porém, para que isso aconteça é necessário que a organização entenda a importância do termo intraempreendedorismo, o qual implica em permitir que os colaboradores trabalhem como se fossem donos, possibilitando que os mesmos sugiram melhorias nos processos e/ou produtos existentes ou criem novos, objetivando o crescimento e o desenvolvimento.

Logo, podemos dizer que benefícios e incentivos exercem um papel expressivo na gestão de pessoas, trazendo a satisfação tanto para a organização como para seus colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo, este estudo teve como propósito demonstrar que a valorização do capital humano, representa atualmente uma grande estratégia da gestão de pessoas, e que investimentos nesta seara além de propiciar uma certa vantagem frente ao competitivo mercado de trabalho, contribui para o progresso da organização como um todo.

Percebeu-se que “O capital humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio da empresa, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação, competitividade e sustentabilidade.” (Chiavenato 2014, p. 496). Desta feita, esta área encontra-se em plena ascensão, sendo fundamental a busca por conhecimentos que aprofundem e aperfeiçoem as técnicas a serem desenvolvidas neste ramo da administração.

Por conseguinte, entende-se que investir em pessoas é essencial em qualquer ramo de atividade, e que adotar um planejamento estratégico desde a seleção de pessoas, até a aplicação de incentivos/benefícios para agregar o capital humano cada vez mais ao corpo organizacional, é medida imperativa para uma organização que deseja se destacar positivamente e visa um futuro de produtividade e lucratividade.

## REFERÊNCIAS

BASSAN, Cristiane; HAUSCHILD, Rogerio. Mensuração do capital intelectual: um desafio Importante para a contabilidade. Revista eletrônica de contabilidade – Curso de ciências contábeis. 60 VOLUME I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005.

BATEMAN, S. Thomas & SNELL, A. Scott. Administração, novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em:< <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso: 28/01/2021.

CHAMUSCA, André Iranzo; COLOMBO, Bruna Armonas; GADIOLI, Bruna Costa; DIAS, Carla de Albuquerque; MUKAI, Cássia Yuki; CENTENO, Cláudia Rodrigues e col.. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. 5ª ed. São Paulo: Peirópolis.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações /Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CORREIA, Luis Adonis. Riscos do capital humano: talentos, processos e crenças. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

DOMINGOS, Ivo; NEVES, José Pinheiros. Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica. Portugal (Emersinde): Ecopy, 2009.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.

São Paulo: Atlas, 2004.

FLANNERY, T. Pessoas. Desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

ECO, U. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1977.

FILHO, Edelvino Razzolini. Administração da pequena e média empresa. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. O método científico: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

VAZ, Caroline; VIEGAS, Claudia Viviane; MALDONADO, Mauricio Uriona. Valorização do Capital Intelectual Para as Organizações. Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional. Congresso nacional excelência em gestão. XII Congresso nacional de excelência em gestão e Inovarse – Responsabilidade social aplicada. 29 a 30 de setembro de 2015. Disponível em: <[www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_209\\_0.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_209_0.pdf)>. Acesso: 07/01./2022.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social.- 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBO, Marcelo Ribeiro. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: Uma perspectiva a partir do capital humano. VI Congresso Nacional de Excelência em gestão 5,6 e7 de agosto de 2010.

LOPES Tomas V. Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MENEZES, Josefa de Fátima. Valorização Humana Como Forma De Retenção De Pessoas Nas Organizações Contemporâneas. Pós-Graduanda em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e graduada em Administração de empresas da Faculdade José Augusto Vieira. Revista eletrônica da Faculdade Jose Augusto Vieira. Anovi – Nº08, setembro 2013- ISSN- 1983-1285.

OLIVEIRA, Tatiane Ferreira. Capital intelectual: o bem intangível como diferencial no mercado globalizado. Disponível em: <<https://1library.org/document/zk8x3mmz-tatiane-ferreira-oliveira-capital-intelectual-intangivel-diferencial-globalizado.html>>. Acesso: 28/12/2021.

OLIVEIRA, Maria Beatriz Loureiro de. Escola, trabalho e qualificação profissional. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA E FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Hélio Gonçalves Ferreira  
Me. Adelmo Ferreira dos Santos  
Esp. Edvaldo Silva Dutra  
Esp. Thalles da Silva Contão  
Me. Henrique Starick  
Esp. Jaceline Mendes de Almeida

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma breve pesquisa sobre a importância da gestão financeira e do fluxo de caixa nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's). O objetivo é mostrar o quanto é importante para a empresa o conhecimento e planejamento financeiro e os resultados positivos obtidos após inserir esse planejamento e o quanto as MPE's são importantes para a economia do país. Com a realização das pesquisas bibliográficas sobre o tema, procurar-se-á demonstrar a real importância do Fluxo de Caixa, no dia a dia das empresas. O fluxo de caixa nada mais é do que a distribuição no tempo de todas as entradas e saídas de numerário geradas pelas atividades da empresa. A metodologia utilizada para a realização do trabalho foi a bibliográfica, através de pesquisas em sites com publicações de artigos, teses, revistas especializadas, de renomados autores da área de Contabilidade, Finanças e MPE's.

Palavras-Chave: Gestão Financeira. Fluxo de Caixa. Importância.

## ABSTRACT

This paper presents a brief survey on the importance of financial management and cash flow in Micro and Small Enterprises (MPE's). The objective is to show how important knowledge and financial planning is for the company and the positive results obtained after inserting this planning and how important MSE's are for the country's economy. With the carrying out of bibliographic research on the subject, we will seek to demonstrate the real importance of Cash Flow in the daily lives of companies. Cash flow is nothing more than the distribution over time of all cash inflows and outflows generated by the company's activities. The methodology used to carry out the work was bibliographical, through research on websites with publications of articles, theses, specialized journals, by renowned authors in the area of Accounting, Finance and MPE's.

Keywords: Financial management. Cash flow. Importance.

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são organizações onde predomina a gestão financeira empírica, pelo fato das dificuldades no acesso às tecnologias e informações necessárias à qualificação para a competitividade exigida pelo mercado que atua. A realização desse trabalho teve a percepção de estudar alguns aspectos da área financeira das micro e pequenas empresas.

As micro e pequenas empresas geralmente são resultados de ação de pessoas com perfil idealista sobre autonomia financeira. A literatura os chama de empreendedores, e seu dinamismo tem ressonância socioeconômica de grande alcance no país onde ele atua.

O processo de globalização, principalmente a globalização das finanças, forçou as empresas brasileiras a repensarem a sua gestão financeira. Independentemente do segmento de atuação da empresa, cada vez mais, globalização financeira obriga as empresas a pensar e utilizar a gestão financeira.

O fluxo de caixa é uma demonstração dinâmica, que oferece ao gerente financeiro uma bagagem de informações que o ajudará na tomada de decisões. Representa a previsão, o controle e o registro de entradas e saídas financeiras durante um determinado período, contendo informações sobre a vida financeira da empresa. Através dele, obtêm-se as informações sobre o estado de liquidez da empresa; como utilizar seus recursos por um determinado período; se há capacidade da empresa aplicar recursos e/ou se há necessidade de buscar um empréstimo. Na pequena empresa, devido à simplicidade de sua estrutura, que muitas vezes prescinde de áreas, departamentos e seções, a principal contribuição do fluxo de caixa é exatamente na compreensão dos efeitos das decisões tomadas, com relação às disponibilidades da empresa.

O fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômico técnico-financeira e administrativa das empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes, a tal ponto, que muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de concederem empréstimos ou financiamentos a seus clientes.

## METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado uma abordagem qualitativa onde obtive se conceitos teóricos para fundamentar a importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas. Quanto aos procedimentos da pesquisa, foi de caráter bibliográfico, Prestes (2008, p. 26), “a pesquisa bibliográfica é aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações provenientes de material gráfico, sonoro ou informatizado”. Para Prestes (2008), a pesquisa bibliográfica busca resolver problemas através de referenciais publicados, buscando conhecimento sobre o que está sendo pesquisado. Os dados foram coletados através de pesquisas no Google Acadêmico, sendo analisados artigos de 2002 a 2020, utilizando as palavras-chave como: gestão nas micro e pequenas empresas, gestão financeira em micro e pequenas empresas. Além disso, foram utilizados livros relacionados ao tema escolhido para a coleta de dados e análise do objeto de estudo.

## 3. REVISÃO DA LITERATURA

### Gestão Financeira nas Empresas

A gestão financeira compreende um conjunto de práticas no que diz respeito controlar, planejar e analisar a empresa através de suas movimentações financeiras. O gestor que trabalha dessa forma notará que seus investimentos financeiros têm lógica e fortalecimento, fazendo com que a empresa continue gerando lucro. Tem como objetivo aprimorar e fazer com que os resultados da organização cresçam gerando lucro e, conseqüentemente, aumento de patrimônio financeiro. Ao analisar as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), é notável que as realidades, em sua maioria, não permitem que haja um administrador direcionado apenas para as finanças.

O setor de microempreendedores individuais (MEI) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos, segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

As empresas projetam em se desenvolver de modo de engrandecimento, levando os ganhos e ampliação dos mercados, necessariamente com liderança que tomará decisões para dar continuidade em todos os processos de atividades da entidade de modo seguro, cujo objeto é o conhecimento da gestão financeira, a fim de obter uma visão para administrar suas operações (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

As micros e pequenas empresas atualmente são denominadas como as mais fluentes na movimentação econômica do país, onde suas respectivas atividades possuem grande êxito em atribuir vários tipos de emprego. Nesse sentido, é evidente que é necessária uma gestão financeira, cabendo o uso de ferramentas eficientes para compreender, dar continuidade em suas atividades e avaliar todos os pontos da entidade, desde o seu patrimônio, até seu gerenciamento por completo.

Pesquisas apontam que as dificuldades começam no dia-a-dia do proprietário, que, por falta de condições para contratação de pessoas eficientes e de confiança para a gestão do negócio, acaba acumulando funções, culminando no inadequado desempenho das atividades gerenciais, podendo ainda dizer que a maior dificuldade das micro e pequenas empresas é a falta de preparo gerencial dos proprietários ou dirigentes; dando destaque para as estratégias estabelecidas confiando puramente em informações e experiências vivenciadas pelos seus administradores, confirmando um fator predominante que influencia diretamente as decisões financeiras de curto prazo da empresa.

Para uma gestão eficiente do capital de giro, todas as entidades devem enfatizar os elementos operacionais do ativo e passivo circulante, examinando criteriosamente as origens (fornecedores e contas a pagar) e as aplicações (contas a receber e estoques) de recursos, fatores determinantes para a adequação dos ciclos. É de extrema importância que o gestor saiba separar e identificar a diferença entre custos e despesas, acompanhar e alimentar o seu fluxo de caixa, acompanhar os controles bancários, relatórios financeiros e assim terá um controle total das atividades realizadas no seu negócio.

### Importância do Fluxo de Caixa de uma empresa

Dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) mostram que, em 2020, foram abertas 626.883 micro e pequenas empresas em todo o país. Desse total, 535.126 eram microempresas (85%) e 91.757 (15%) eram empresas de pequeno porte.

Os setores onde as microempresas abriram maior número de unidades em 2020 foram serviços combinados de escritório e apoio administrativo (20.398 empresas), comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (16.786) e restaurantes e similares (13.124). Já os setores onde as pequenas empresas abriram mais estabelecimentos foram serviços combinados de escritório e apoio administrativo (3.108), construção de edifícios (2.617) e comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (2.469). De acordo com o Sebrae Nacional, o resultado evidencia a força do empreendedorismo no Brasil.

Com base em dados do governo federal, apurou-se que, no ano de 2020, o país criou 3,4 milhões de novas empresas, alta de 6% em comparação a 2019, apesar da pandemia de covid-19. Ao final de 2020, o saldo positivo no país foi de 2,3 milhões de empresas abertas, com destaque para microempreendedores individuais (MEI).

No computador em um programa de editor de planilha ou até mesmo numa planilha feita a mão é possível que o pequeno empresário tenha sob controle a movimentação financeira de seu negócio por meio das anotações de recebimento de vendas e juros que são as entradas no caixa e, dos pagamentos a fornecedores, empregados, impostos, isto é, tudo aquilo que sai do caixa da empresa. Essa importância do fluxo de caixa é confirmada por Silva (2009, p. 110):

O fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas, os custos e os investimentos, considerando determinado período projetado. Pode-se também dizer que consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, permitindo às empresas executar todas as suas programações financeiras e operacionais, projetadas para um certo período de tempo, que pode ser diário, semanal, quinzenal, mensal, anual ou qualquer outro referencial de tempo, dependendo da necessidade de cada empresa. (Silva, 2009, p. 110).

Segundo Morante e Jorge (2012, p. 30) as empresas deve ter uma previsão do seu dia-a-dia, dos valores que provavelmente serão depositados nos bancos nos diversos dias e dos valores que, com certeza, deverão ser pagos aquelas datas (Morante e Jorge, 2012, p. 30).

O fluxo de caixa é uma das mais importantes ferramentas de gestão financeira que a empresa tem à disposição, desconhecer ou ignorar o controle do caixa ocasiona a perda do controle das finanças da empresa. “Uma empresa não poderá sobreviver por muito tempo e situação de inadequação do fluxo de caixa. Ela poderá ter margens unitárias de comercialização elevadas, mas se não tiver um fluxo de caixa equilibrado pode inviabilizar o seu projeto ou o ócio.” (TÓFOLI, 2012, p. 92). Inúmeros são os benefícios trazidos a pequena empresa através da utilização de um fluxo de caixa cabe ao pequeno empresário executá-lo com eficiência para que os benefícios apareçam a longo prazo e, de imediato organize suas finanças.

Segundo Frezatti (1997, p. 27), “sem uma projeção de fluxo de caixa diário, não existe forma de gerenciar efetivamente a liquidez da organização”. Para Friedrich & Brondani (2005), a gestão financeira de

curto prazo traz consigo o fluxo de caixa e, conseqüentemente, o capital de giro, pois através deles consegue-se fazer mudanças no próprio dia a dia da empresa sem que haja um impacto muito rigoroso. O fluxo de caixa é a maneira por meio da qual a empresa descreve entradas e saídas operacionais em um determinado período, visto sua grande importância, afinal é possível visualizar a independência financeira da empresa e cuidar do seu capital de giro da melhor forma possível.

Através do Fluxo de Caixa, a administração da empresa poderá adotar medidas que possibilitam a boa gestão dos seus recursos, evitando desta forma problemas de liquidez e insolvência, que são a maior ameaça à contabilidade das empresas. A correta aplicação da ferramenta fluxo de caixa dará condições de o administrador conhecer o quanto a sua empresa é independente financeiramente. Ainda de acordo com o Sebrae (2009, p. 56) o fluxo de caixa tem a utilidade de prestar informações ao “empresário sobre a situação da movimentação diária dos recursos financeiros, disponibilizando as informações pertinentes aos pagamentos e recebimentos e o saldo realizados e a serem realizar, de forma diária e acumulada”.

O fluxo de caixa, é o sangue da empresa, é o tema de preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão de finanças no dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista (GITMAN, 2004, p.84).

Assim, esta ferramenta torna-se uma peça fundamental para a gestão financeira de qualquer empresa, pois exerce a função de designar cada aplicação e necessidade que ela terá em um determinado período.

#### Elaboração do Fluxo de Caixa

A elaboração de um fluxo de caixa deve acontecer logo na inauguração do projeto até o possível fechamento das operações financeiras do mesmo. Esses fluxos de caixa são compostos pelas despesas e receitas obtidas durante a execução da movimentação empresarial e seus respectivos resultados. O fluxo de caixa completo proporciona a análise de viabilidade econômica.

São duas as formas de apresentação do fluxo de caixa. A forma decorrente do método direto e o método indireto.

☐ Método Direto: Por este método, a DFC evidencia todos os pagamentos e recebimentos decorrentes das atividades operacionais da empresa, devendo apresentar os componentes do fluxo por seus valores brutos. A opção para este método deve apresentar no mínimo os seguintes tipos de pagamentos e recebimentos relacionados às operações: Recebimentos de clientes; Juros e dividendos recebidos; Pagamentos de fornecedores e empregados; Juros pagos; Imposto de renda pago; Outros recebimentos e pagamentos. Rodrigues et al., (2012) mencionam que o método direto tem por objetivo demonstrar todos os recebimentos e pagamentos que passaram pelo caixa. Para Santos, Schmidt (2011), no método direto deve-se apresentar a conciliação entre o lucro líquido e o fluxo de caixa líquido das atividades operacionais na apuração do fluxo líquido das atividades operacionais.

☐ Método Indireto: O método indireto consiste na demonstração dos recursos provenientes das atividades operacionais a partir do lucro líquido, ajustados pelos itens que afetam o resultado (tais como depreciação, amortização e exaustão), mas que não modificam o caixa da empresa. Diferentemente do método direto, o método indireto baseia-se no ajuste do lucro líquido por transações que não afetam caixa uma vez que a apuração do resultado é efetuada com base no regime de competência (RODRIGUES et al., 2012). Para Friedrich e Brondani (2005) o método indireto não permite uma compreensão perfeita do fluxo de caixa.

As informações sobre os fluxos de caixa são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e possibilitam aos usuários desenvolverem modelos para avaliar e comparar o valor presente dos fluxos de caixa futuros de diferentes entidades (CPC 03, 2012). A demonstração de fluxo de caixa é segregada por tipo de atividade a fim de proporcionar informações que permitam avaliar o impacto de tais atividades sobre a posição financeira da entidade e o montante de seu caixa e equivalentes de caixa (Rodrigues et al., 2012, p.215).

Melo e Salotti, (2008, p.75) apresentam a descrição das três classificações de atividades:

Atividades Operacionais: o montante de fluxos de caixa proveniente de atividades operacionais é um indicador que as operações da empresa geraram fluxos de caixa suficientes para pagar empréstimos, manter a capacidade operacional da empresa, pagar dividendos e fazer novos investimentos, sem recorrer a fontes externas de financiamento;

- Atividades de investimento: os fluxos de caixa representam a extensão pela qual os dispêndios foram feitos relativamente aos recursos destinados a gerar rendimento e fluxo de caixa futuros;

- Atividades de financiamento: indica a capacidade que a empresa tem para financiar as necessidades de

recursos das atividades operacionais e de investimentos com recursos externos.

Portanto, somente com os relatórios contábeis obrigatórios, ou seja, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração de Origem e Aplicação dos Recursos dificilmente o administrador financeiro terá conhecimento imediato e oportuno da verdadeira liquidez da sua empresa. O fluxo de caixa, da empresa, é fundamental para compreender como o dinheiro disponível está sendo administrado, a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial fornecem apenas uma parte do quadro.

A demonstração do resultado do exercício mostra os lucros obtidos no período contábil. Mas lucros não é dinheiro vivo. É vital saber quando dinheiro efetivamente nos investimentos, como a compra de ativo fixo ou aquisição de outra empresa, mas não revela se a empresa tem excesso ou falta de dinheiro disponível.

O controle do fluxo de caixa é a tarefa financeira importante. É vital que o gerente financeiro entenda de onde vem o fluxo de caixa e como é gasto pela empresa, pois isso significa a diferença entre o sucesso e o desastre financeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de finanças é interessante de ser estudada, pois ela afeta todas as pessoas e organizações. Entender essa área é essencial para as pessoas e organizações, pois lhes permitirá tomar melhores decisões de onde investir o dinheiro para que esse de retorno. O papel do administrador financeiro dentro de uma organização é gerir da melhor maneira possível os recursos financeiros, realizando análises e planejamento financeiro, tomando decisões de investimentos e de financiamentos. O fluxo de caixa, como instrumento de apoio para tomada de decisão financeira foi o objetivo principal deste trabalho.

Portanto, com a pesquisa realizada, é notório que para a sobrevivência da empresa, seja ela micro, pequena ou grande, a gestão financeira e o fluxo de caixa são de extrema importância para o seu desenvolvimento e vida saudável. Com a simultaneidade no fluxo de caixa, o administrador financeiro terá tranquilidade para definir em qual momento tomará sua decisão. Com um equilíbrio desejado de ingressos e de desembolsos, as decisões serão mais fáceis de serem tomadas.

## REFERÊNCIAS

- FRIEDRICH, João; BRONDANI, Gilberto. Fluxo de caixa - sua importância e aplicação nas empresas. Revista Eletrônica de Contabilidade. Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 135-151, jun.-nov. 2005. Disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115>> . Acesso em: 14 nov. 2021.
- FREZZATI, Fábio. Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, E. et al. Manual de Contabilidade Societária - Aplicável a todas as sociedades de acordo com as Normas Internacionais e do CPC. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MELO, D. T; SALOTTI, B. M. Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS versus normas brasileiras / Ernst & Young, Fipecafi. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- MORANTE, Antônio Salvador, JORGE, Fauzi Timaco. Administração financeira: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- PRESTES, M.L.M. A pesquisa e a construção científica: do planejamento aos textos da academia. São Paulo: Rêspel, 2008.
- RODRIGUES, A. O. et al. Planejamento contábil e reorganização societária, São Paulo: IOB, 2012.
- SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P. Contabilidade Societária. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SEBRAE. Participação das Micros e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em: <<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-epequenas-empresas->>> Acesso em: 21 nov. 2021.
- SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em: <<<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas>>> Acesso em: 21 nov. 2021.
- SILVA, Edson Cordeiro da. Introdução a administração financeira: uma visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- TÓFOLI, Irso. Administração financeira empresarial. 1. ed. São Paulo: Raízes gráfica e editora, 2012.



# REGIMES DE FINANCIAMENTO PREVIDENCIÁRIOS: COMPARATIVO ENTRE REGIMES DE REPARTIÇÃO SIMPLES, CAPITALIZAÇÃO E HÍBRIDO

Jessica da Silva Alves  
Me. Adelmo Ferreira dos Santos  
Me. Henrique Starick  
Esp. Thalles da Silva Contão  
Me. Adenilson Mariotti Mattos

## RESUMO

O objetivo geral foi comparar os regimes de financiamento dos sistemas previdenciários existentes, suas características, bem como suas vantagens e desvantagens adaptados à realidade brasileira. Dentro desse contexto, dado que existe um déficit de transição inerente à capitalização, surge a necessidade de analisar os regimes de financiamento dos sistemas previdenciários existentes, suas características, bem como suas vantagens e desvantagens adaptados à realidade brasileira. Assim, a pergunta da pesquisa será: Dentre os regimes de financiamento previdenciário, repartição simples, híbrido e de capitalização, quais o mais e o menos vantajoso para o Brasil. O método de revisão bibliográfico permite incluir pesquisas experimentais e não experimentais, obtendo a combinação de dados empíricos e teóricos que podem direcionar à definição de conceitos, identificação de lacunas nas áreas de estudos, revisão de teorias e análise metodológica dos estudos sobre um determinado tópico. Este método exige recursos, conhecimentos e habilidades para o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Financiamento; Previdenciários; Repartição simples; Capitalização; Híbrido.

## ABSTRACT

The general objective was to compare the financing systems of the existing social security systems, their characteristics, as well as their advantages and disadvantages adapted to the Brazilian reality. Within this context, given that there is a transition deficit inherent to capitalization, there is a need to analyze the financing regimes of existing pension systems, their characteristics, as well as their advantages and disadvantages adapted to the Brazilian reality. Thus, the research question will be: Among the pension financing schemes, simple apportionment, hybrid and capitalization, which are the most and least advantageous for Brazil. The literature review method allows for the inclusion of experimental and non-experimental research, obtaining a combination of empirical and theoretical data that can lead to the definition of concepts, identification of gaps in the areas of study, review of theories and methodological analysis of studies on a given topic. This method requires resources, knowledge and skills for its development.

Keywords: Financing; Social Security; Simple breakdown; Capitalization; Hybrid

---

## INTRODUÇÃO

O amadurecimento do sistema de seguridade social, a falta de equilíbrio entre contribuições e benefícios e as transformações demográficas e sociais que levaram ao declínio das taxas de natalidade e ao aumento da expectativa de vida em todo o mundo geraram graves desequilíbrios nas contas da seguridade social em muitos países. Nação. Diante dessa situação, a partir da segunda metade do século XX, alguns deles voltaram seu foco para os gastos públicos com seguridade social e seu impacto nas finanças públicas (LAVINAS & CORDILHA, 2019). De modo geral, esses sistemas de previdência social são construídos na forma

de distribuição simples, ou seja, acordos intergeracionais. Nesse sistema, as contribuições dos empregados fornecem fundos para o pagamento de benefícios da previdência social para não empregados contemporâneos. No entanto, em comparação com o número de trabalhadores ativos, as mudanças na estrutura social e demográfica têm levado a um aumento contínuo do número de trabalhadores inativos.

Como resultado, a razão de dependência (a razão entre a população dependente e a população economicamente produtiva) aumentou, levando a um aumento nos gastos com assistência governamental e previdenciária (CONSTANZI, *et al.*, 2015).

Muitos países latino-americanos reformaram seus sistemas para alcançar o equilíbrio. As reformas do Chile em 1981 foram uma marca desse processo na América Latina. Ao longo da década de 1990 e início de 2000, vários países da região seguiram esse processo. Essas reformas são estruturais e envolvem o estabelecimento de um sistema de financiamento destinado a compensar o déficit previdenciário (LAVINAS & CORDILHA, 2019).

Capitalização é o sistema em que as contribuições financeiras dos trabalhadores ativos contemporâneos passam a constituir uma reserva fiscal, com a finalidade de prover recursos para o futuro pagamento dos benefícios previdenciários da mesma geração (CONSTANZI, *et al.*, 2015).

Os argumentos a favor desse tipo de plano apontam que é uma forma mais justa de cada participante receber com base na sua contribuição. Além disso, destacaram que a poupança e o investimento das economias que os adotaram aumentaram e podem até promover o desenvolvimento de seus mercados financeiros. No entanto, o maior benefício é a obtenção de um equilíbrio financeiro no sistema de pensões, o que tem um impacto positivo nas finanças públicas. Por outro lado, o principal obstáculo à capitalização da previdência pública está relacionado ao déficit de transição (CONSTANZI, *et al.*, 2015).

Alternar entre um sistema de repartição e um sistema de financiamento significa que serão necessários anos de altos custos financeiros. No Brasil, a dinâmica do déficit previdenciário foi a mesma de outros países e passou a pressionar as contas públicas dos sindicatos e entidades locais, estados e municípios. Com o fim da hiperinflação na segunda metade da década de 1990, o problema teve maior impacto porque o déficit público deixou de ser financiado pela inflação. Portanto, a escolha da capitalização passou a ser debatida em todo o país (LAVINAS & CORDILHA, 2019). Dentro desse contexto, dado que existe um déficit de transição inerente à capitalização, surge a necessidade de analisar os regimes de financiamento dos sistemas previdenciários existentes, suas características, bem como suas vantagens e desvantagens adaptados à realidade brasileira. Assim, a pergunta da pesquisa será: Dentre os regimes de financiamento previdenciário, repartição simples, híbrido e de capitalização, quais o mais e o menos vantajoso para o Brasil.

O objetivo geral foi comparar os regimes de financiamento dos sistemas previdenciários existentes, suas características, bem como suas vantagens e desvantagens adaptados à realidade brasileira. O método de revisão bibliográfico permite incluir pesquisas experimentais e não experimentais, obtendo a combinação de dados empíricos e teóricos que podem direcionar à definição de conceitos, identificação de lacunas nas áreas de estudos, revisão de teorias e análise metodológica dos estudos sobre um determinado tópico. Este método exige recursos, conhecimentos e habilidades para o seu desenvolvimento (GIL, 2018).

## SISTEMA PREVIDENCIÁRIO NO BRASIL E NO MUNDO

Antes de se adentrar nos principais aspectos concernentes ao instituto da Previdência Social, mister se faz discorrer acerca de sua conceituação, especialmente tendo em vista haver muita confusão entre o significado de Previdência Social e Seguridade Social. A Seguridade social, nos moldes do art. 194, da Constituição Federal, se trata do “conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social” (HOLLAND; MALAGA, 2018, p. 7).

Previdência Social, por seu turno, cuida do segmento autônomo da seguridade social que trata exclusivamente dos trabalhadores e seus dependentes econômicos. Trata-se de um direito social, previsto no art. 6º da Constituição Federal e visa, entre várias garantias, a renda não inferior ao salário mínimo ao trabalhadores e sua família, nas hipóteses previstas no art. 201 da Magna Carta. Discorre o art. 6º da Constituição Federal: Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência

aos desamparados, na forma desta Constituição.

No Brasil, qualquer indivíduo, nacional ou estrangeiro, que exerça atividade remunerada filia-se, de maneira automática, ao Regime Geral de Previdência Social – RGPS, sendo obrigado a contribuir com o sistema previdenciário. Ante o exposto, depreende-se que embora os termos se confundam, a Previdência Social é um dos pilares da Seguridade Social, que é composta pelo tripé Saúde, Assistência Social e Previdência (HOLLAND; MALAGA, 2018, p. 7).

#### FORMAS DOS REGIMES DE FINANCIAMENTO PREVIDENCIÁRIOS

A ideia de previdência como um direito social está associada à necessidade de sustentar o trabalhador quando ele perde sua capacidade laborativa. Seja pelo atingimento de uma idade avançada, seja por invalidez ou acidente de trabalho (HOLLAND; MALAGA, 2018).

O mecanismo de financiamento desse sistema apresenta-se, majoritariamente, como regime de repartição simples, ou seja, aquele em que o trabalhador ativo financia os benefícios pagos aos inativos. Formando assim, um pacto entre gerações. O governo arca com a diferença entre as receitas e as despesas desse sistema de previdência. Essa característica reflete uma política pública do governo ao atuar como organizador e financiador da previdência social. No entanto, o amadurecimento dos sistemas previdenciários e as mudanças demográficas ao redor do mundo, expuseram graves desequilíbrios financeiros desse tipo de financiamento com impacto decisivo nas finanças públicas dos governos.

A busca pela capitalização dos regimes de previdência é fundamentada na expectativa dos governos de atingirem o equilíbrio das contas previdenciárias que, por sua vez, representa parcela significativa do total de suas despesas públicas. Abrindo espaço, portanto, para empregar mais recursos nas demais políticas públicas de responsabilidade do Estado. Nesse sentido, a experiência do Chile, em 1981, é o marco inicial dessa estratégia. As reformas previdenciárias dos países latino-americanos que se seguiram à experiência chilena, em 1981, tiveram em comum a introdução do componente de capitalização dos regimes.

#### VANTAGENS E DESVANTAGENS DO REGIME DE FINANCIAMENTO PREVIDENCIÁRIO DE REPARTIÇÃO SIMPLES, HÍBRIDO E DE CAPITALIZAÇÃO PARA O BRASIL

Diversos autores discutiram sobre as experiências latino-americanas na capitalização de seus regimes, como Barreto (1997), Bravo e Uthoff (1999), Hujo (1999), Mesa-Lago (2003) e Weber (2016).

Silva (2008) aponta que a implantação de novos modelos previdenciários em regimes democráticos é produto de um amplo processo de negociação envolvendo diferentes esferas de governo, grupos de interesses e bases políticas. Assim, algumas concessões acabam sendo feitas em relação ao projeto original para que a reforma seja viabilizada. O autor indicou três estratégias utilizadas pelo governo argentino, na década de 90, para garantir a aprovação do poder legislativo da reforma da previdência: ofuscar os custos de transição, dividir o bloco de oposição à reforma e oferecer compensações para ter ao seu lado parte do sindicalismo.

Nesse sentido, surgem os estudos de Afonso, Souza e Zylberstajn (2006), Caetano et. al (2011) e Caldart et. al. (2014), que projetam os ganhos fiscais de longo prazo advindos da capitalização.

Outro aspecto relevante sobre o tema é o conceito de eficiência econômica da mudança do modelo previdenciário. Alguns autores buscaram utilizar modelos que avaliassem o impacto nas variáveis macroeconômicas e no bem-estar dos indivíduos.

#### COMPARATIVO ENTRE REGIMES DE REPARTIÇÃO SIMPLES, CAPITALIZAÇÃO E HÍBRIDO

As discussões sobre plano de benefícios e os regimes de financiamento do sistema previdenciário de diversos países estão postos à reformas políticas para adequação fiscal, sendo este fato notório da grande mídia nacional e internacional. Isso acontece porque a humanidade está conquistando uma expectativa de vida maior ano após ano e se torna cada vez mais custoso assegurar meios para a proteção de seguridade social, na qual se insere a previdência. (LAVINAS & CORDILHA, 2019).

No Brasil, os indicadores demográficos do país revelam que a taxa de fecundidade *versus* a taxa de mortalidade vem sofrendo uma transição. As famílias que há décadas tinham em média seis filhos, possuem,

atualmente, uma média de natalidade de dois filhos, além do conceito de família que não mais se configura unicamente como casais heterossexuais. Ao mesmo tempo, a expectativa de vida dos brasileiros vem crescendo com o aumento da taxa de sobrevivência após os 65 anos de idade, o que impacta diretamente na Previdência Social em seu Regime Geral e da Previdência em seu Regime Próprio que assegura direitos aos Inativos e Pensionista dos Estados e da União (CONSTANZI, *et al.*, 2015).

O impacto da sobrevivência dos brasileiros na previdência ocorre porque no regime de repartição simples, estrutura financeira e atuarial atualmente em vigor à previdência pública nacional, os benefícios previstos na Lei Ordinária de nº 8.213/91 (BRASIL, 1991) são pagos com os recursos arrecadados com as contribuições dos trabalhadores na ativa, das empresas com o recolhimento das contribuições sociais retidas no faturamento, receita, do lucro e da cota patronal incidente na folha de pagamento dos empregados, conforme artigo 195, da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, com a mudança da pirâmide etária brasileira, a tendência estrutural é a de que a participação de contribuintes diminua dentro a população total ao passo que o número de beneficiários com idade mais avançada aumente, em uma perspectiva de descontrole fiscal que já é evidenciada pelo *déficit* da previdência social (CONSTANZI, *et al.*, 2015).

Neste *déficit* da previdência já se nota com um crescimento exponencial. Segundo o Tribunal de Contas da União (2020), 57,8% de todas as despesas primárias do governo central em 2020 destinaram-se aos regimes públicos de previdência. No referido ano, as despesas do RGPS somaram R\$ 669,7 bilhões, resultando em crescimento real de 6,5%, em relação ao ano anterior, sendo que o *déficit* do referido regime foi de R\$ 263,5 bilhões em 2020, superando o resultado negativo do ano anterior em 18,2%.

Esse cenário não é tão novo, pois, segundo Ibrahim (2011, p. 12), a previdência social brasileira há tempos clama por uma revisão, não somente pelas questões demográficas “mas pela realidade nacional, que assegura, na prática, uma cobertura restritiva a segmentos particulares da sociedade, em modelo insuficiente de proteção social”.

Diante do apanhado, pode-se dizer que o atual modelo de regime previdenciário é insustentável, pois provoca um crescente *déficit* fiscal o que denota em demais efeitos paralelos. De um lado existe um comprovado aumento de despesas com os pagamentos dos benefícios previdenciários, de outro, a ineficiência de manter o financiamento desses gastos para sustentar o equilíbrio de contas públicas do setor em destaque.

Lavinas e Cordilha (2019, p. 37) comentam que, devido a fragilidade da administração pública em manter o equilíbrio fiscal em relação à previdência, é que vem sendo proposto o modelo de financiamento previdenciário de capitalização ou mesmo híbrido como alternativa para diminuir os gastos do Estado com a previdência social, o que se aproxima com a teoria da nova administração pública quanto à resultados e descentralização dos direitos sociais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de capitalização se assemelha a uma poupança, no qual o trabalhador verterá suas contribuições durante sua vida ativa no mercado de trabalho. Essa poupança, fundo de previdência, é investida individualmente, ou seja, o trabalhador ativo financia sua própria aposentadoria. Com essa proposta de regime de financiamento de capitalização o governo espera reduzir o *déficit* público em longo prazo. A proposta deste regime de financiamento é de que cada segurado contribui para seu próprio benefício futuro.

O regime de capitalização seria um estimulante para os fundos privados de capitalização. No entanto, as mesmas autoras enfatizam que a transição do regime de repartição para o regime de capitalização tem suas incertezas. Relata-se que há exemplos internacionais que mostram que o regime de capitalização “não é solução incontestada e sem riscos para assegurar solvência das aposentadorias e pensões”.

Uma alternativa aos dois regimes de financiamentos previdenciários outrora apresentados é o modelo híbrido. Neste modelo, se procura “combinar benefícios pagos pelo governo (universais) com teto relativamente baixo em formato de repartição, mais contribuições (privadas) individuais”. Atualmente a migração de várias nações para o modelo híbrido é notório, onde há a “diversificação superior de risco entre gerações e dentro de uma mesma geração”.

Tendo este cenário, se faz necessário o estudo mais aprofundado sobre os possíveis benefícios e

vantagens que a implementação de um modelo de financiamento previdenciário híbrido e de capitalização pode trazer ao contexto brasileiro, tendo em vista a crise fiscal que o regime repartição simples da previdência social enfrenta e a dificuldade e custeio da implantação dos regimes de financiamento diversos no que tange a sua transição.

#### REFERÊNCIAS

- AFONSO, L. E. Mudança de regimes previdenciários: existe uma transição PAYGO-FF Pareto-ótima? Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1999.
- AFONSO, L. E.; SOUZA, A. P.; ZYLBERSTAJN, H. Reforma da previdência social e custo de transição: simulando um sistema universal para o Brasil. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, Especial Atuária, p. 56-74, dez/2006.
- ALMEIDA, G. de S. S. PREVIDÊNCIA SOCIAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA. Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas. 2016.
- BARRETO, F. A. F. D.; OLIVEIRA, L. G. S. Transição para regimes previdenciários de capitalização e seus efeitos macroeconômicos de longo prazo no Brasil. Estudos Econômicos, São Paulo, vol. 31, n. 1, p. 57-87, jan-mar/2001.
- BARRETO, F. A. Três ensaios sobre reforma de sistemas previdenciários. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1997.
- BOHNEN, B. UMA ANÁLISE DOS REGIMES DE FINANCIAMENTO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL FRENTE AOS PRINCÍPIOS NORTEADORES DA SEGURIDADE SOCIAL: SISTEMA DE REPARTIÇÃO SIMPLES E SISTEMA DE CAPITALIZAÇÃO. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul. 2019.
- BRAVO, J. H.; UTHOFF, A. Transitional fiscal costs and demographic factors in shifting from unfunded to funded pensions in Latin America. ECLAC. 1999.
- CAETANO, M. A.; HECKSHER, C. B. M. C.; CORRÊA, D.; STERTZ, E. A.; CALDART, P. R.; MOTTA, S. T.; BONATTO, T. V. Alternativas para Capitalização dos Regimes Próprios de Previdência Social: Um Estudo de Caso para o Rio Grande do Sul. Texto para Discussão nº 16. Fórum Fiscal dos Estados Brasileiros. 2011.
- CALDART, P. R.; MOTTA, S. T.; CAETANO, M. A.; BONATTO, T. V. Adequação das hipóteses atuariais e modelo alternativo de capitalização para o regime básico do RPPS: o caso do Rio Grande do Sul. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 25, n. 66, p. 281-293, set-dez/2014.
- CONSTANZI, Rogério N., *et al.* Reforma da previdência social. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8465/1/Reforma%20da%20previd%C3%ancia%20social.pdf>>. Acesso em: 20 de Agosto 2021
- ELLERY JUNIOR, R. G. Análise Dinâmica da Previdência Social Brasileira. Universidade de Brasília. Brasília, 2000.
- ELLERY JUNIOR, R. G.; BUGARIN, M. N. S. Previdência social e bem estar no Brasil. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 27-57, jan-mar/2003.
- HOLLAND, Marcio; MALAGA, Tomás. Previdência social: propostas para uma reforma de longo prazo. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24784/TD%20487%20%20Marcio%20Holland.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 de Julho de 2021.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- HUJO, K. Novos paradigmas na previdência social: lições do Chile e da Argentina. Planejamento e Políticas Públicas, n. 19, 2009.
- IBRAHIM, Fabio Zambitte. A Previdência Social no estado contemporâneo Fundamentos, financiamento e regulação. Disponível em: <[http://www.bdt.uerj.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2637](http://www.bdt.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2637)> Acesso em: 30 de Julho de 2020
- LAVINAS, Lenas; CORDILHA, Ana Carolina. Reforma da previdência: qualificando o debate brasileiro à luz de experiências internacionais. Revista NECAT – Ano 8, nº15 JanJun/ 2019
- MARCONI, N. Revista Conjuntura Econômica, 2019 - bibliotecadigital.fgv.br. Disponível em <[https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2020-03/02capa19-simples.indd\\_.pdf](https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2020-03/02capa19-simples.indd_.pdf)>. Acesso em: em de Agosto de 2021.
- MESA-LAGO, C. A reforma estrutural dos benefícios de seguridade social na América Latina: modelos,

características, resultados e lições. In: COELHO, V. S. P. (Org.). A reforma da previdência social na América Latina. São Paulo: Editora FGV, 2003.

OGUNDAIRO, B. B.; RODRIGUES, M. Previdência e Taxa de Juros no Brasil. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 70, n. 3, p. 357-374, jul-set/2016.

REZENDE, F. A. Finanças Públicas. 2ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2001.

SCHMITT, C. O passivo previdenciário brasileiro: custos de transição para um regime de capitalização e suas formas de financiamento. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1998.

SILVA, Raquel Andrade e. A formação da previdência no contexto da seguridade social brasileira: uma análise da *policy agenda-setting*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Viçosa, Minas Gerais.

SILVA, E. F. Alternativa de Financiamento do RGPS a Partir de Análise Atuarial e Financeira das Consequências Fiscais Geradas com as Emendas Constitucionais 20/1998 e 103/2019. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Atuariais. 2019.

SILVA, S. J. Novos modelos previdenciários na América latina: lições da experiência argentina. Revista de Economia Política, São Paulo, n. 02 (110), p. 312-330, abr-jun/2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Resultados dos regimes de previdência pública. Brasília, DF [2020]. Disponível em: < <https://sites.tcu.gov.br/contas-do-governo/07-resultadoprevidenciario.html> >. Acesso em: 17 de julho de 2021.

WEBER, C. A. P. Previdência social: diagnósticos e impacto da nova previdência complementar dos servidores públicos federais no Brasil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

# A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS E SUAS VANTAGENS

Julliehelen Soares de Freitas  
Me. Cristhiane Rodrigues Soares Leão  
Me. Rinara Lopes Negreiros Kokudai  
Esp. Edvaldo Silva Dutra  
Esp. Wallace Gomes Moraes

## RESUMO

O presente artigo que por meio de pesquisas bibliográficas existentes sobre o tema e uma metodologia qualitativa tem como objetivo falar de uma ferramenta que vem ganhando cada vez mais destaque na internet, o marketing, a internet tem muitas ferramentas que são capazes de ajudar organizações a se destacarem em meio a concorrência atual, sendo o marketing uma delas, as empresas e organizações estão interessadas em saber do que se trata, quais suas vantagens e como elas podem leva-las a crescerem com suas marcas e obterem lucros.

Palavras-chave: Marketing. Empresas. Vantagens.

## ABSTRACT

This article, which through existing bibliographic research on the subject and a qualitative methodology, aims to talk about a tool that has been gaining more and more prominence on the internet, marketing, the internet has many tools that are able to help organizations to stand out in the midst of current competition, marketing being one of them, companies and organizations are interested in knowing what it is about, what its advantages are and how they can lead them to grow with their brands and make profits.

Keywords: Marketing. Companies. Benefits.

## INTRODUÇÃO

A internet e suas ferramentas tecnológicas, vem modificando a forma com que as pessoas se relacionam e realizam negócios. Como era de se esperar, as organizações passam por uma profunda transformação e tem que correr contra o tempo para se antecipar as mudanças e se adaptar a elas da forma mais lucrativa possível, inovando e se diferenciando de forma a se tornar referência em sua área de atuação.

Podemos observar que hoje a utilização da internet pelas empresas é obrigatória sendo que elas facilitam a comunicação, agiliza os processos, aumenta a área de abrangência entre outras coisas. Catalani (2006, p.57) afirma que a tecnologia da internet revolucionou a forma de se trabalhar com os computadores, que deixam de ser apenas máquinas para armazenar e processar informações e passaram a ser utilizados como ferramentas de comunicação.

Além de ser uma ferramenta de comunicação se tornou uma forte aliada das empresas, pois elas buscam por ferramentas que as fazem crescer e se destacar entre as concorrentes.

Uma das ferramentas mais procuradas pelas organizações é o marketing que tem de ser voltada, a esse público mais exigente, que interage, dá e busca opiniões sobre empresas, produtos e marcas, que tem poder e se aproveitam da mesma.

Segundo Kotler (2001, p.8): “[...] Marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Para Madruga (2006, p.91): “[...] O processo de marketing visa fornecer valor ao mercado, com a condição de gerar lucro para a empresa, Ambos, a empresa e o cliente, se beneficiam com o processo”. O marketing é essencial para qualquer empresa que busca crescer e se aproximar de seus clientes, além de ser uma ótima e procurada ferramenta possui diversas vantagens que podem ser aplicadas as mesmas, pois a maioria das empresas buscam implementar uma ou outra ação de marketing. As empresas sabem que para se destacarem em meio a concorrência, no mercado e até mesmo permanecer nele por muito tempo

é preciso investir em marketing, o que é necessário para sua lucratividade.

Pois o marketing se tornou obrigatório e vai muito além de estar presente nas organizações, investir em suas diversas vantagens faz com que o destaque e crescimento das empresas seja certo. A forma de se comunicar com seus clientes mudou. Não existe mais aquela comunicação unilateral, em que só o anunciante falava, agora o consumidor é atraído pela marca que lhe dá espaço para “falar”, e não há ferramenta melhor para divulgar uma marca se não o marketing.

As vantagens do marketing estão cada vez mais evidentes, e ele ganha espaço, se tornando um grande aliado das empresas e organizações. O marketing apresenta inúmeras vantagens, mas este artigo trará mais a frente algumas comuns usadas pelas empresas e organizações para divulgar suas marcas e atrair clientes e consumidores.

## REVISÃO DA LITERATURA

### O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

Toda organização busca de alguma forma alcançar seu cliente/consumidor final e despertar nele o interesse pelo seu produto/serviço, e sabemos que atualmente o marketing é de grande importância nesse processo de captação e fidelização do cliente. As pessoas começaram a ter mais acesso à internet com o surgimento de plataformas, hoje mundialmente conhecidas, as organizações ganharam um braço importante chamado marketing e de lá para cá esse canal veio ganhando importância e notoriedade.

O chamado marketing pode ser compreendido basicamente como sendo a utilização efetiva da internet como ferramenta de marketing, o que envolve não só comunicação, publicidade e propaganda, mas também todo o conjunto de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do marketing. (TORRES,2009)

Há alguns anos Kotler e Keller (2006, p.667) já nos alertava que “a maior parte do marketing de hoje está se mudando do mercado para o ciberespaço” e essa ideia se fortaleceu com o passar dos anos e se tornou incontestável mediante o surgimento das organizações.

O marketing vem crescendo e ganhando grande espaço nas organizações atuais, Segundo Kotler e Keller (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION- AMA apud KOTLER; KELLER).

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (KOTLER e KELLER,2006. p.4).

O marketing vai além de uma ferramenta organizacional conforme exposto por Kotler e Keller (2006, p. 4) “podemos estabelecer definições diferentes de marketing “. Ainda segundo esses autores mais que uma ferramenta organizacional, marketing é um processo social, no qual pessoas ou grupos de pessoas conseguem obter o que necessitam através da criação, oferta e negociação de produtos e serviços. Ou seja, o marketing tem como objetivo entender e atender o mercado que se busca atingir.

Ogden e Crescitelli (2007) definem o marketing como uma ciência que pesquisa, analisa e monitora mercados. Seria, em resumo, uma relação entre empresa e consumidor, na qual a empresa buscaria satisfazer as necessidades e desejos de seu público para alcançar seus objetivos, ou seja, uma relação em que todos saíam ganhando.

Uma empresa gira em torno de como uma organização pode entender o mercado e satisfazer suas necessidades e desejos através de produtos e serviços. A empresa ou organização que trabalhar o marketing dessa forma consegue se destacar um pouco da concorrência. Para isso, ela deve ser capaz de criar, comunicar e entregar valor ao seu público-alvo através de experiências consistentes, envolvendo sua marca e tudo que comercializa.

Segundo Peter Drucker, considerado pai da administração a função do marketing é: “... tornar supérfluo o esforço de venda, é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto/serviço seja adequado a ele, e assim, se venda sozinho”.

Sendo o marketing uma ferramenta capaz de trazer crescimento identificar desejos e gerar valor para criar relacionamentos com sua audiência, empresas conseguem de uma forma fácil atrair clientes para elas sem tanto esforço de vendas como se refere Peter Drucker, pois o cliente vai até ao produto.

Marketing é a ciência e arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo com geração de lucro, Segundo Philip Kotler.

Para AMA - American Marketing Association: “[...] marketing é o processo de planejar e executar a



concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Segundo Kotler (2000): “[...] Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

## METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa que, de acordo com Fonseca (2002, p.32) A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. A pesquisa deste artigo foi feita por meio de escritas e eletrônicos como artigos científicos e web sites.

Segundo (Bogdan & Biklen, 1994), o significado é de grande importância na abordagem qualitativa que privilegia essencialmente a compreensão dos comportamentos, estando interessados no modo como as pessoas dão significados às coisas e às suas vidas, e em aprender as perspectivas participantes.

No plano de um estudo qualitativo a generalização é do segundo tipo, ou, como refere Skate (1994, 1995) ou Flick (1998), é uma generalização teórica que contrapõe a generalização científica experimental clássica. A transferibilidade deve ser uma preocupação central qualitativa, uma vez que, como referem Lincoln e Guba (1991, p. 298), “se houver transferibilidade, o fardo da prova fica menos em cima da pessoa que procura aplicar os resultados do estudo. O original não conhece o ambiente para o qual se vai proceder à transferibilidade, mas quem o faz sabe ... A responsabilidade original termina quando fornece um conjunto de dados descritivos capazes de permitirem que juízos de semelhança sejam possíveis”.

## REVISÃO DA LITERSTURA

### VANTAGENS DO MARKETING

O Marketing além de ser uma ótima ferramenta possui inúmeras vantagens que podem trazer destaque e lucratividade para as organizações e crescimento de suas marcas através da internet, pois a presença digital é fundamental para o sucesso de uma empresa. O crescimento do acesso à internet e a participação nas redes sociais criaram um mundo paralelo em que as empresas precisam marcar presença e se reinventarem se quiserem continuar a crescer e expandir seus negócios, este artigo falará um pouco sobre algumas das muitas vantagens de se trabalhar com o marketing.

#### - Baixo Investimento

Eliminar custos é uma boa opção e muito importante para qualquer negócio, mas se deve ter muita atenção ao fazê-lo, pois cortar custos de áreas que ajudam a atrair clientes, dá mais visibilidade para seu negócio e gerar vendas como marketing pode afetar ainda mais a empresa, para evitar todo esse problema deve se aplicar um baixo investimento que é uma estrutura utilizada por aqueles afiliados que ganham uma boa quantidade todos os meses. Além disso, trabalhar com o produto, o dinheiro gasto será apenas com a criação do seu produto. Isso é possível porque quando se trabalha com plataformas de afiliados, como Hotmart, Monetize ou Eduzz, não é preciso pagamento para a empresa se cadastrar ou cadastrar o seu produto. O dinheiro pago à plataforma é uma porcentagem do valor de venda. Se ela quer trabalhar com marketing, deve se saber que o mais importante para começar é o conhecimento. Por isso, fazer um bom curso na área é sempre uma boa opção.

#### - Conhecer melhor o seu Público-Alvo

Antes de começar qualquer investimento as empresas devem saber qual é ou será seu público-alvo para vender seus produtos de acordo com o gosto de seus clientes conhecendo assim seu público-alvo. Usar os dados coletados sobre o público-alvo para realizar promoções e campanhas de vendas que terão grandes chances de atingir resultados expressivos é uma estratégia de vendas, apenas pode ser construída por meio de informações sobre os hábitos dos clientes. À medida em que a empresa ou organização tem dados sobre

o que chama a atenção do seu consumidor, mais condições terão de fazer ofertas personalizadas. Uma consultoria de marketing pode perfeitamente auxiliá-lo a extrair informações da sua audiência com base no histórico de vendas e na interação com o público nas redes sociais. Também é válido apostar na famosa pesquisa pós-venda para verificar como o cliente avalia o atendimento, o Feedback do cliente consumidor é muito importante para avaliação de produtos e serviços. Assim o trabalho também ajuda a dar espaço para a elaboração de sugestões que podem ajudar não apenas na melhoria dos trabalhos, mas também na oferta de novos produtos e serviços. Pois o marketing é uma ótima oportunidade para um empreendedor interagir com o seu público de maneira mais prática e rápida. Quem ignora essa tendência está cometendo um erro grave e abrindo espaço para os concorrentes.

#### - Analisar a concorrência

A análise da concorrência leva em conta seus concorrentes diretos e indiretos, pois a análise dos concorrentes online deve abordar mais um grupo de rivais, os concorrentes da sua marca que lutem pelos mesmos usuários de sua organização. Eles não precisam necessariamente vender a eles um produto ou serviço semelhante, mas definitivamente querem chamar a atenção deles.

Segundo Douglas Karr- Estrategista de marketing e tecnologia, fundador do blog Martech Zone e CEO da DK New Media.

“[...] Seus concorrentes costumam ser sites da área, sites de diretório e sites de mídia social. Você não está apenas competindo com outras marcas – está competindo com todos os sites que desejam desconectá-lo do seu potencial comprador”.

#### - Horários Flexíveis

Trabalhar com o marketing é diferente das organizações enquanto estas precisam de horários específicos para funcionarem de acordo com o comércio o marketing pode funcionar a qualquer hora e em qualquer lugar os horários flexíveis também são uma das principais vantagens do mercado digital.

Um negócio online funciona 24 horas por dia e 7 dias por semana e não importa muito se a empresa que tem o marketing como ferramenta decide trabalhar de manhã, à tarde ou de madrugada.

Tem empresas que preferem trabalhar à noite, ou de madrugada porque são mais produtivas, outras preferem trabalhar logo cedo, e empreender permite isso. Mesmo assim, não assumem que um horário flexível significa trabalhar menos, pelo contrário, podemos acabar trabalhando bem mais do que o normal que seria 8 horas, mais isso faz parte do empreendedor.

Além disso, a maioria das opções em marketing permitem as empresas começarem trabalhando nas horas vagas, o que quer dizer que a mesma pode manter-se no comércio atual empreendendo enquanto estiver ganhando dinheiro suficiente para se manter ou até mesmo se inovar.

#### - Liberdade para trabalhar em qualquer lugar do mundo

Quem trabalha com marketing digital também tem a oportunidade de trabalhar de qualquer lugar do mundo. Isso é possível porque tudo o que a empresa vai precisar é de um computador com acesso à internet. Como o negócio funciona online, não importa se a empresa ou empreendedor vai trabalhar de casa, de uma cafeteria, biblioteca ou enquanto viaja pelo mundo. Outro ponto que atrai muitas empresas ao marketing é a liberdade que ele proporciona, com o acesso à internet a empresa ou organização pode trabalhar de onde estiver e quando quiser. As facilidades das ferramentas de trabalho no marketing é um fator muito importante para conquistar tal liberdade contando com os dispositivos e ferramentas corretas, a empresa pode trabalhar de qualquer lugar do mundo.

Nos dias atuais, são poucos os locais que não possuem uma opção de acesso, se a empresa tiver em mãos os equipamentos básicos, como um notebook e um smartphone, e conseguir acesso à internet, seja nela mesma ou em qualquer outro lugar terá liberdade de trabalhar e vender enquanto viaja o mundo. O marketing pode proporcionar uma transformação a empresa, pois trabalhar com marketing é livre, portanto, automatizar as ferramentas de trabalho e viajar pelo mundo usando as mesmas e fazendo essas automações de forma correta, as organizações podem vender todos os dias na internet de maneira automática ou fisicamente lembrando que para isso atenção e cuidado serão pontos essenciais. Mas se a empresa ou organização forem dedicadas as chances de obter sucesso com o marketing e aproveitar a liberdade que ele proporciona são muito grandes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto deste artigo foi abordar como a existência e evolução da internet no decorrer dos anos nos trouxe grandes avanços como sendo uma delas a criação da ferramenta conhecida como marketing que caiu no gosto das empresas e organizações atuais. Através do marketing as empresas podem anunciar suas marcas e colocar seus produtos a venda pela internet, por isso que nos dias de hoje é impossível não falar de marketing e ignorar que a maior parte da população e até mesmo o público-alvo das empresas está conectada a internet e faz compras online.

Além de existir vários tipos de marketing e várias vantagens dele, o artigo teve como objetivo falar de algumas vantagens mais importantes que o marketing tem e como elas fazem as empresas alavancarem, graças ao marketing que vem inovando cada vez mais, as empresas vêm crescendo e se destacando da concorrência.

A boa notícia é que não existe um padrão de empresa para adquirir a ferramenta de marketing, todas desde as maiores e melhores empresas e marcas do mundo, a pequenas e medias empresas podem adquiri-lo e atrai clientes e consumidores de todo o mundo. Sendo assim o marketing é a principal forma de conceito nos dias de hoje. O termo é usado para resumir todos os seus esforços de marketing no ambiente online e presencial.

## REFERÊNCIAS

- BOONE, L. E., KURTZ, D. L. Marketing Contemporâneo. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAMAROTTO, M.C. Estratégia de Marketing. 1 Ed. Curitiba: IESDE, 2009.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. P. Administração Estratégica. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à administração geral. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FERRELL, O. C; HARTLINE, D. Michael. Estratégias de Marketing. 3. Ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Serviços. 4. Ed. São Paulo: atlas, 2007.
- LOBATO, D. M et al. Estratégia de empresas. 9 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- SILVA, A. C. R; MARION, J. C. Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO NA GESTÃO DE PESSOAS

Kevin Antonio Rocha Chácara  
Me. Cristhiane Rodrigues Soares Leão  
Me. Fabio Lemes de Sousa  
Esp. Wallace Gomes Moraes  
Esp. Edvaldo Silva Dutra  
Esp. Maicon Douglas Chaves Silva

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo destacar a importância da integração entre as áreas de comunicação e de gestão de pessoas para o planejamento e desenvolvimento da comunicação interna nas organizações, bem como levantar algumas oportunidades de parceria entre as áreas. Busca-se também compreender o papel da área de gestão de pessoas nos processos comunicacionais e discutir a importância do diálogo e da participação na melhoria da comunicação com os públicos internos. Os novos contextos sociais e a inserção das organizações neste ambiente serviram como cenário para essa investigação e realçaram a importância do Pensamento Complexo como embasamento teórico. Utilizou-se como metodologia norteadora o levantamento bibliográfico do assunto e a realização de entrevistas semiestruturadas com especialistas das áreas de Comunicação Organizacional e da Administração com ênfase em Gestão de Pessoas. Compreende-se que adotando o pensamento complexo e a visão transdisciplinar como alicerce dessa interação a comunicação interna integrada será capaz de promover o diálogo e a participação e, com isso, ir além da visão técnico-instrumental para vencer as barreiras da departamentalização e atuar estrategicamente com a gestão de pessoas.

Palavra-Chave: Liderança. Gestão de pessoas. Diálogo

### ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of integration between the areas of communication and people management for the planning and development of internal communication in organizations, as well as raising some opportunities for partnership between the areas. It also seeks to understand the role of the people management area in communication processes and discuss the importance of dialogue and participation in improving communication with internal audiences. The new social contexts and the insertion of organizations in this environment served as a scenario for this investigation and highlighted the importance of Complex Thinking as a theoretical basis. The bibliographic survey of the subject and the carrying out of semi-structured interviews with specialists in the areas of Organizational Communication and Administration with emphasis on People Management were used as a guiding methodology. It is understood that by adopting complex thinking and a transdisciplinary vision as the foundation of this interaction, integrated internal communication will be able to promote dialogue and participation and, therefore, go beyond the technical-instrumental vision to overcome the barriers of departmentalization and act strategically. with people management.

Keyword: Leadership. People management. Dialogue

## INTRODUÇÃO

Numa empresa, não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a sua força humana. A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações. Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações.

Sabe-se que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

## METODOLOGIA

A metodologia adotada foi o levantamento de fontes bibliográficas em livros e artigos científicos. Pois, segundo Segundo Bergamini (2008), a motivação é uma força das mais importantes, no modo em que as pessoas se entusiasma para alcançar uma meta que acarretará satisfação de suas precisões. Sendo analisada como uma força impulsora que tem suas origens ocultadas dentro de cada um. Sendo assim, motivação não é uma qualidade particular, mas sim a consequência da autoridade recíproca entre o indivíduo e uma ocasião definida dentro da corporação. Segundo o autor GIL (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com material já publicado. Normalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Contudo, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passam a conter outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 1. O DIÁLOGO COMO QUESTÃO ESSENCIAL

Desde os primórdios da humanidade que o diálogo se faz presente na existência dos homens. Somos essencialmente diálogo. Dialogamos quando falamos, fazemos algum gesto e até mesmo ao silenciar. É pelo diálogo que firmamos e confirmamos nossas múltiplas possibilidades de manifestação. Isso decorre de que o diálogo configura nosso modo essencial firmarmos e confirmarmos nossa existência. O que significa, no entanto, dialogar? Mais que instrumento de expressão, o diálogo consolida-se como um empenho de pensamento no qual revelamos e decidimos nossas escolhas e perspectivas, nossos projetos e objetivos, nossas satisfações e insatisfações, nossos anseios e problemas. Todo e qualquer empenho que venhamos a realizar desdobra-se como resultado imediato do diálogo. Diálogo, nesse horizonte de reflexão, não se limita ao que dizemos ou fazemos; tampouco se restringe ao que deixamos de dizer. O diálogo não é mero discurso, e sim o que faculta ao homem ser.

Dentro de uma estrutura organizacional, o diálogo destaca-se como um aliado imprescindível. Se não formos capazes de dialogar, não temos competência para conduzir, renovar e inovar os interesses organizacionais. Por isso, em termos organizacionais, dialogar nada mais é senão empenhar-se na execução e concretização dos objetivos propostos pela própria organização. Sem a habilidade do diálogo não há, portanto, como gerir pessoas de modo a alcançar resultados satisfatórios. Teremos não apenas o empenho e o desempenho dos membros organizacionais comprometidos, mas da própria organização.

Todos nós sabemos que a gestão de pessoas, o estímulo à disseminação do conhecimento, a administração de problemas, o implemento de novas tecnologias e a criação de um ambiente organizacional

agradável é uma tarefa árdua. Requer esforço e dedicação. Em uma palavra: empenho. Mas, no momento em que nos abrimos para o diálogo as dificuldades, que são inúmeras, convergem-se em aliadas. A abertura para o diálogo viabiliza a realização de todo e qualquer interesse de uma determinada organização uma vez que é através dele que conhecemos o perfil dos seus membros. Cada membro é uma célula, de suma relevância, e irá exercer forte influência no funcionamento das demais. Por isso, valorizar a integridade e o potencial humano só é possível no momento em que nos abrimos para o diálogo.

A busca por resultados satisfatórios de uma organização começa exatamente no momento no momento em que gerimos pessoas. Disso resulta a necessidade de fazermos continuamente apresentações eficazes. É pela apresentação, clara e concisa dos nossos objetivos, que iremos deixar em evidência os interesses organizacionais. Todavia, se nos trancamos em um monólogo não teremos como motivar nossos membros. Durante uma apresentação podemos observar, analisar e avaliar o desempenho dos membros da organização de modo a contribuir para o desenvolvimento tanto dos seus membros quanto da própria organização. Mas se não dialogamos uns com os outros, como iremos saber como proceder diante de determinadas circunstâncias? Como iremos trabalhar para que metas sejam alcançadas?

Como “prender” a atenção dos nossos ouvintes? Técnicas e métodos podem, até certo ponto, serem úteis.

Contudo, se não dialogamos entre si nenhum recurso de apresentação, por mais inovador que seja, sustentar-se-á por muito tempo.

## 1.2 O DIÁLOGO E O CÍRCULO DA COMUNICAÇÃO

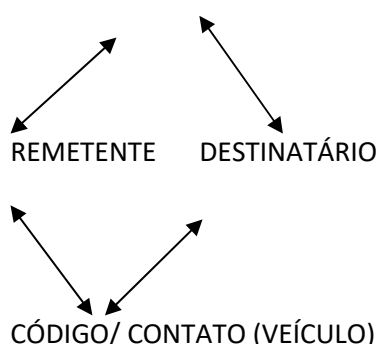
Ao contrário do que normalmente se costuma pensar, dialogar não quer dizer criar um monólogo no qual apenas um membro fala na medida em que os demais escutam. Uma profusão contínua de palavras bem articuladas e empregadas nunca foi, é ou será diálogo. Dialogar não é monologar. Devemos sempre levar em consideração as reações do nosso ouvinte. Falamos não apenas para nós mesmos, mas para o outro. A figura, portanto, do receptor da mensagem que pretendemos passar é de suma importância. Se não houvesse um receptor, a quem transmitiríamos a mensagem? O receptor da mensagem, por sua vez, não é passivo. Reage e interage não só com o seu emissor, e sim com a própria mensagem que lhe é anunciada. “Todos devem ser protagonistas, ativos e pensantes” (AKTOUF, 2001, p.16). Se não houver interação entre os indivíduos o desempenho ficará comprometido. Para tanto, faz-se necessário criar um *feedback* constante entre o emissor da mensagem e o seu receptor. Somente assim, levaremos à plenitude o desenvolvimento organizacional e a satisfação de seus membros.

Em uma organização, uma mensagem somente atinge seu destinatário quando estimula a auto-avaliação dos seus membros. Na auto-avaliação temos não mais a escuta do outro. Passamos a escutar a nós mesmos. Estimular a escuta de si mesmo é um exercício que ultrapassa obstáculos como, por exemplo, o egocentrismo e a dificuldade de interagir em grupo. A escuta de si mesmo – que acontece no instante da auto-avaliação – pode ser alcançada à medida que criamos um ambiente agradável e receptivo.

É quando tiramos o “peso” e a “gastura” que algumas apresentações podem ocasionar e oferecemos a possibilidade de o membro organizacional encontrar-se em si mesmo e dialogar com os demais que adentramos na travessia de uma apresentação eficaz.

O diálogo e a transmissão de uma mensagem são construídos a partir de um círculo. Esse círculo é, como sugere Manuel Antônio de Castro (1982), no seu interessante livro *O acontecer poético – a história literária*, o círculo da comunicação:

(REPRESENTAÇÃO) CONTEXTO/  
MENSAGEM



Com base neste círculo, podemos perceber que o destinatário/ ouvinte da mensagem não é apenas aquele a quem o remetente/ emissor se dirige. O remetente não é apenas o emissor; o ouvinte, por sua vez, também não é somente o que ouve. Há uma referência entre ambos já que falar significa ouvir e toda escuta concretiza-se no dizer. Tanto o remetente quanto o destinatário participam do mesmo ciclo comunicativo pensando, questionando e criticando o que está sendo apresentado. Todos estão envolvidos na tentativa de construir uma realidade organizacional mais corporativa e participativa.

Em uma organização, quando articulamos a referência entre o remetente/ destinatário, o emissor/ receptor potencializamos: A habilidade de liderança; Transmitimos confiança entre a organização e seus membros; Colhermos resultados satisfatórios; Conquistamos credibilidade; Investimos em indivíduos com competências individuais fortes e com reconhecimento da rede de relacionamentos; Criamos um ambiente organizacional construtivo

Infelizmente, nem todos os membros de uma organização reconhecem a importância do diálogo. Talvez seja por isso que muitas das suas apresentações não alcancem o resultado esperado. Muitos dos membros organizacionais estão ainda presos na concepção de que o homem é um recurso e não um ser com habilidades, aptidões e valores que podem ser aprimorados constantemente. Não conseguem identificar as necessidades dos membros organizacionais e, conseqüentemente, tornam-se impotentes na solução de problemas de gestão. Com isso, podemos dizer que o êxito de uma organização depende não de decisões individuais, mas do desempenho de cada um de seus membros.

### 1.3 DIALOGAR É ESCUTAR

Uma das habilidades mais importantes na gestão de pessoas é compreender o diálogo como escuta. Escutar, no entanto, não significa ficar calado enquanto outro fala. A fórmula um fala e outro escuta não se aplica ao diálogo. Dialogar também não quer dizer que devemos concordar com tudo que está sendo dito; muito menos fingir que estamos entendendo a mensagem quando, na verdade, não existe compreensão do que está sendo exposto. Dialogar é escutar porque somente pela escuta construímos e ampliamos parecerias.

A permanência na escuta é capaz de motivar positivamente outras pessoas. Somente entregue ao exercício da escuta percebemos que o homem não é apenas um recurso, mas o corpo vivo da linguagem no qual configuramos o ser que somos.

A maior dificuldade que temos durante uma apresentação é compreender como atrair a atenção do nosso ouvinte. O que dizer? Como falar e ser ouvido? O que devemos fazer quando não somos bem recebidos? Que estratégia devemos adotar? Sabemos que os primeiros minutos de uma apresentação são os mais importantes de uma apresentação e que a atenção de todos os presentes ainda está voltada para nós. É, portanto, nesse ínfimo espaço de tempo que devemos expor nossa mensagem e criar artifícios que “preendam” a atenção dos ouvintes durante toda apresentação.

Por isso, devemos ser o mais breve possível e falar apenas o essencial. Não podemos perder tempo, no início da apresentação, com a exposição de frases e/ ou ideias que não estejam relacionadas com a proposta da mensagem. Devemos ainda, à medida que falamos, observar a reação dos nossos ouvintes. É exatamente a reação dos nossos ouvintes que facilitará o *feedback*, ou seja, se estamos sendo claro, conciso e objetivo. Dentro das reações dos ouvintes podemos utilizar de recursos que mantenham o interesse na escuta da mensagem.

Em seu fortuito livro *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, Chiavenatto revela que “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar” (2004, p. 517). Sem pessoas, não há como uma organização se desenvolver. Entretanto, se as pessoas não dialogarem entre si, não escutarem umas às outras um complexo organizacional jamais alcançará um desenvolvimento pleno. Devemos ter sempre em mente que o binômio diálogo-escuta não é exercício de mera retórica, mas o que sustém desempenho satisfatório de uma organização.

A conciliação do diálogo e da escuta permite aos gerentes organizacionais estabelecerem um bom funcionamento na organização impedindo, dessa forma, que seus membros fiquem soltos e sem saber o que fazer. A consciência da responsabilidade de cada membro promove uma visão integrada capaz de inovar e renovar, continuamente, as práticas de gestão já existentes.

Todo diálogo é uma escuta que radica no exercício do dizer e exige disciplina. O diálogo revela autoridade, mas nunca poder. Autoridade para estimular os membros de uma equipe organizacional refletir

e empenhar-se na sua própria função. Autoridade não significa a imposição da nossa vontade. Não dispomos da verdade e, enquanto realizamos uma apresentação, devemos ter a pretensão de convidar nossos ouvintes à escuta de si mesmo em face aos interesses da organização. Escuta de quem fala e, sobretudo, à escuta de si mesmo. Praticar o diálogo como escuta é voltar-se para o humano do homem com a única intenção de construir um vasto horizonte de realizações.

Dialogamos em uma apresentação para estimular os membros da própria organização. É justamente a partir de uma apresentação pautada tanto no diálogo quanto na escuta que estabeleceremos as metas previstas e estimularemos, nesse aspecto, os membros a se empenharem na realização de suas funções.

#### 1.4 BENEFÍCIOS DO DIÁLOGO COMO ESCUTA

Quando praticamos o diálogo como escuta, caminhamos para a realização de uma apresentação eficaz. Os resultados que colhemos com essa prática são: Competência, Desempenho, Capacitação, Orientação, Desenvolvimento, Parceria, Conhecimento, Fortalecimento. Estes benefícios são alcançados quando foi compreendido não apenas o que foi dito, mas, sobretudo o que ficou nas entrelinhas do discurso. É preciso escutar o não dito para que o dito viabilize a concretização dos objetos da mensagem transmitida.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sempre que pensamos na gestão e no desenvolvimento de pessoas, devemos partir do diálogo e consolidá-lo como nosso ponto de chegada uma vez que dialogar nada mais é senão potencializar o homem não como um recurso, mas como um ser pensante. Somente quando nos abrimos para o diálogo compreendemos, avaliamos e compreendemos o que as pessoas, de um modo geral, podem nos proporcionar.

Por isto, dentro da realidade organizacional, uma apresentação que se pretenda eficaz é aquela que considera o potencial humano não como simples recurso, mas como uma força motiz capaz de gerir, renovar e inovar técnicas para o conhecimento e desenvolvimento organizacional. Dito em outras palavras, uma apresentação somente terá êxito se for capaz de articular os interesses da organização considerando sempre o humano do homem. Considerar e respeitar a figura do outro é reconhecer a si próprio.

Distinguir, diferenciar e encontrar o momento oportuno para transmitir determinada mensagem não constituem instâncias isoladas. O planejamento e a execução de uma apresentação na gestão de pessoas eficaz significam, nesse horizonte de reflexão, a construção e a consolidação uma equipe organizacional participativa, flexível e motivada.

É esta, portanto, a importância de uma apresentação eficaz na gestão de pessoas: recolher e acolher o humano do homem enquanto possibilidade de realização de interesses comuns.

#### REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. "Administração e teoria das organizações contemporâneas: rumo um humanismo-radical crítico". In: *Revista Organizações & Sociedade*, vol 8-nº 21. Salvador: maio/ago, 2001.
- CASTRO, Manuel Antônio de. *O acontecer poético: a história literária*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Antares, 1982.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ESTHER, Angelo Brigato. "Abordagem sistêmica na gestão de pessoas". Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2008. Material adquirido através de Power Point.
- HUNTER, C. James. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- SARAMAGO, José. *Ensaio sobre a cegueira*. 52ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- WONG, Robert. *O sucesso está no equilíbrio*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevierm 2006.



# O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE

Lilia Pereira Dos Santos Dias  
Me. Daniel de Matos Rodrigues  
Esp. Jaceline Mendes de Almeida  
Esp. Roberta Almeida Eliote  
Me. Adenilson Mariotti Mattos

## RESUMO

O presente artigo analisa, à luz da visão contemporânea de autores como Idalberto Chiavenato, a importância da Gestão de Pessoas em diversos aspectos dentro das organizações, dentre eles: o desenvolvimento de pessoas e equipes; a cultura organizacional e a formação de lideranças, sendo vital para a existência e o crescimento dessas organizações no mercado, que está cada vez mais competitivo. O papel da gestão de pessoas para o sucesso da empresa, em conformidade com os dados obtidos através de pesquisas bibliográficas, livros, revistas eletrônicas e internet, demonstrando o crescimento e a evolução na qualificação e desenvolvimento dos profissionais junto às organizações, através de seus colaboradores. Para que a empresa alcance a excelência é necessário a valorização e o reconhecimento do capital humano, tornando-se assim uma questão primordial para o sucesso da empresa. O fator preponderante para se trabalhar em equipes e liderar por competências está no crescimento pessoal e profissional, tanto do líder quanto do liderado. Portanto, liderar por competências busca identificar as necessidades de desenvolvimento do líder e do liderado, e estes, estando em uma equipe madura, inspiram os envolvidos a se comprometer e a estabelecer um plano de capacitação para melhoria de seus resultados. Dito isto, esta pesquisa procura contribuir para o entendimento da importância do papel da gestão de pessoas nas organizações modernas, através da valorização e motivação do colaborador para obtenção de resultados junto a empresa.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Equipe.

## ABSTRACT

This article analyzes, in the light of the contemporary view of authors such as Idalberto Chiavenato, the importance of People Management in several aspects within organizations, among them: the development of people and teams; organizational culture and leadership training, being vital for the existence and growth of these organizations in the market, which is increasingly competitive. The role of people management for the success of the company, in accordance with the data obtained through bibliographic research, books, electronic magazines and the internet, demonstrating the growth and evolution in the qualification and development of professionals with organizations, through their employees. In order for the company to achieve excellence, it is necessary to value and recognize human capital, thus becoming a key issue for the company's success. Both the leader and the led. Therefore, leading by competences seeks to identify the development needs of the leader and the led, and these, being in a mature team, inspire those involved to commit and establish a training plan to improve their results. That said, this research seeks to contribute to the understanding of the importance of the role of people management in modern organizations, through the appreciation and motivation of the employee to obtain results with the company.

Keywords: People Management. Leadership. Company.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas passou por um longo processo de modificação ao longo da história e teve início no final do século XIX, com o Movimento da Administração Científica, marcado por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, a fim de que a improvisação e o empirismo fossem substituídos (GIL, 2009). Ressalta-se que, não é fácil administrar pessoas, sendo muitos os desafios encontrados no cotidiano organizacional e, por isso, é necessário investir na capacitação e qualificação do profissional para obter melhor desenvolvimento deste junto à organização. A administração tradicional preocupava-se com a redução de custos por meio da otimização dos recursos (máquinas, equipamentos, etc.), melhoria nos processos administrativos e a estratégia era apenas se posicionar no setor de atividade que estava inserido, ou seja, os esforços eram para ganhar eficiência na velha maneira de se fazer as coisas.

A partir da globalização e do avanço tecnológico, as organizações se viram obrigadas a repensar suas estratégias e modelo de gestão para acompanhar as tendências e inovações do mercado, tendo como objetivo principal sobreviver ao longo dos anos. No cenário atual os clientes se tornam cada vez mais exigentes, conseqüentemente o mercado torna-se cada vez mais competitivo, buscando satisfazê-lo. Muitas organizações hoje, não possuem essa visão e, por sua vez, não estão dispostas a investir capital na qualificação de seus funcionários, buscando apenas o próprio lucro e, possuindo uma visão de que a busca de qualificação só gera despesas à organização.

Quanto à relevância deste artigo, pode-se dizer que, o trabalho em questão busca contribuir no entendimento sobre a importância da Gestão de Pessoas nas organizações modernas, identificando a motivação do funcionário como um degrau a mais no alcance de melhores resultados e de melhor desempenho na organização. Sendo assim, com o intuito de justificar a importância do profissional da área de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos da organização, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, onde serão analisados os conceitos bibliográficos, levando em consideração a opinião de diversos autores e, desta forma, mostrando a importância em possuir um profissional qualificado na área de gestão de pessoas nas organizações, analisando os conceitos e as novas formas de se administrar pessoas, baseando-se também em artigos científicos sobre motivação, qualidade de vida no trabalho e sobre administração de pessoas em uma determinada organização.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica que é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites. Qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema. A pesquisa bibliográfica é interessante, pois estabelece a visão que muitos autores destacam sobre o tema, e forma uma base sólida para o estudo, propiciando uma discussão científica e pertinente abordando novas visões e capacidade crítica.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram artigos pesquisados em revistas científicas online e livros de gestão de pessoas, como Araújo (2001), Gil (2009), Chiavenato (2000), dentre outros.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Todas as organizações vivem na busca incessante de novas formas de gerenciar o seu capital humano. Tal preocupação se deve ao fato de que o ambiente organizacional está exigindo postura mais adequada de seus líderes, sendo necessário que estes tenham feeling no trato intra e interpessoal, proporcionar um ambiente mais harmonioso, favorecendo a execução de tarefas com eficiência e eficácia,

garantindo a satisfação pessoal e, conseqüentemente, o sucesso organizacional. As ciências relacionadas à gestão das organizações estão entre as mais afetadas pela mudança de paradigmas. O fato de estarem ligadas diretamente à produção de bens e serviços e, portanto, oferecerem a possibilidade de grandes retornos financeiros as tornam alvos potenciais para a difusão de novas teorias.

O gerenciamento de pessoas envolve uma diversidade de procedimentos, técnicas e metodologias que tratam de um dos elementos mais importantes de uma empresa: os colaboradores. Independentemente do porte do negócio, os trabalhadores que nele atuam exercem uma influência relevante na sua performance.

São os colaboradores que geralmente executam as tarefas operacionais, sendo responsáveis pela relação com o cliente e tratamento dos produtos e serviços em diferentes níveis. Nesse contexto é preciso considerar que, ao mesmo tempo em que cada pessoa é única, para o bem de uma organização elas precisam atuar como um grupo harmônico.

Sabe-se que há entre pessoas e organizações uma relação de interdependência e que as organizações ampliaram a sua visão com relação à importância das pessoas. Elas deixaram de investir diretamente em seus produtos e serviços e passaram a investir nos seus recursos intelectuais, pois são eles os responsáveis por todo o seu funcionamento. São eles que realmente estão de frente: desde a criação, o planejamento e o desenvolvimento até a entrega final do produto ou serviço ao cliente.

Investir no capital humano não é uma tarefa fácil, pois não basta o investimento por si só, é necessário que o investimento e os esforços sejam direcionados de acordo com os objetivos e as necessidades do pessoal e também da própria organização, mas esses propósitos nem sempre estão em conformidade, sendo fundamental que haja um gerenciamento do capital humano para que ele seja compreendido, fortalecido e valorizado, permitindo que ambas as partes alcancem seus objetivos e supram suas necessidades em sintonia.

Atualmente, as organizações estão investindo cada vez mais em um ambiente motivacional de aprendizado e em programas de desempenho, visando obter resultados satisfatórios para a organização (MARINHO et al, 2014).

Segundo GIL (2009), nessa nova era da informação, as equipes de gestão de pessoas passam a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos Departamentos de Recursos Humanos. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros, enquanto a gestão é focada no gerenciamento de pessoas, considerando os colaboradores como sujeitos dotados de talentos, capacidades, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006).

O objetivo da gestão de pessoas em uma determinada organização é justamente capacitar sua equipe e, assim, prepará-la para o enfrentamento de problemas que possam vir a ocorrer futuramente. No que tange a Gestão de Pessoas por Competências, esta inclui o planejamento, identificação, desenvolvimento e qualificação das competências necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Quanto às competências, podemos citar duas: as Competências Humanas e as Competências Institucionais. As Competências Humanas são constituídas pelas qualidades do ser humano, podendo ser classificadas em três categorias: Técnicas, Gerenciais e Essenciais. Já as Competências Institucionais são constituídas pelas características de uma determinada organização. Desta feita, a gestão por competências exige a realização de um diagnóstico, onde deverá constar a relação e a descrição das competências que serão trabalhadas.

As organizações modernas buscam profissionais que possuam conhecimento nesta área específica, visando treinar suas equipes de forma eficiente, a fim de que estas possam compreender o trabalho a ser desenvolvido, buscando também motivar a equipe e recompensá-la de forma justa. Segundo CHIAVENATO (2000), é bem mais vantajoso administrar inteligência humana, que administrar a empresa somente com a força do capital financeiro, dependendo apenas da força humana.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p.2).

O gestor é conhecido como supervisor, chefe ou gerente. Praticam a gestão todos aqueles que estão diante do desafio de conduzir recursos financeiros, administrativos ou humanos, sejam próprios ou de terceiros. O papel de gerir é fundamental para o planejamento, organização, direção e controle das

empresas que desejam destaque no mercado, e essa autoridade se destaca principalmente através do caráter e da influência que o líder estabelece sob os seus liderados. E hoje, mais do nunca, é possível o gestor ser uma influência positiva, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do colaborador.

O capital humano é o mais importante de toda a cadeia produtiva. A ideia dos subordinados deve ser ouvida e dada a máxima atenção, pois o mesmo participa de todo o processo e consegue verificar todos os gargalos na produção. São pequenos detalhes que são retificados e que trazem um resultado formidável no final do processo. A busca pelo lucro não deve se deixar de lado. O desenvolvimento dos funcionários deve vir atrelado ao objetivo do lucro da organização. Até pelo fato de se obter uma saúde financeira sustentável que consiga remunerar de forma satisfatória os funcionários, o pagamento dos compromissos fixos e variáveis e do objetivo precípuo da empresa que é obter rendimentos.

### 3.2 BENEFÍCIOS DE UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é uma área sensível às ideias que predominam nas organizações. Ela é indeterminada, pois depende de várias perspectivas, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, a atividade da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e de uma infinidade de outros princípios importantes.

As organizações que desenvolvem os seus colaboradores formam uma base forte capaz de sustentá-las nos momentos mais turbulentos, além de promover o seu crescimento.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 2014, p. 307).

A gestão estratégica de pessoas enfatiza a necessidade do comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais, bem como ressalta a necessidade de aprendizagem, de investimento no capital intelectual, e na comunicação para facilitar a gestão de possíveis mudanças necessárias. A avaliação de desempenhos também é feita para que se possa verificar se o colaborador está respondendo de forma satisfatória a empresa. O desempenho é verificado e é feito um mapeamento para que se possa buscar uma eficácia maior neste processo. Esta gestão vem com o objetivo de desenvolvimento contínuo da empresa.

O gestor é o principal agente de mudança, por isso deve ser o exemplo do que prega, uma vez que não trabalha sozinho e o desempenho da equipe e o alcance dos objetivos refletirão diretamente em seu sucesso profissional, deixando em evidência se a sua gestão de pessoas está sendo praticada de forma eficaz, orientada para os resultados. A liderança estratégica de pessoas contempla qualidades como: ser inovador, trabalhar com situações emergentes, com prontidão e assertividade, saber conduzir e alavancar projetos, incorporar a postura de negociador a fim facilitar processos e gerenciar conflitos internos e externos, manter-se atualizado aos avanços tecnológicos, além de se preocupar com os custos, elevando assim seu desempenho e eficácia na gestão de pessoas.

### 3.3 FASES DO DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE

O trabalho em equipe se tornou uma necessidade para a maioria das empresas. Depois de anos delegando tarefas a indivíduos, muitas empresas estão percebendo que tanto a qualidade quanto a quantidade aumentam quando as pessoas trabalham em equipe. No entanto, as pessoas têm sentimentos confusos sobre o trabalho em equipe. Alguns concordam que duas cabeças pensam melhor do que uma, enquanto outros acham que farão mais trabalho se fizerem sozinhos.

Após serem formadas, as equipes de trabalho passam por fases até que possam atingir um estágio em que o alcance dos objetivos é favorecido. Estas fases são apresentadas pelos grupos e como as equipes são um tipo específico de grupo, também estão sujeitas a elas. As fases nem sempre acontecem de maneira sequencial, com isso pode ocorrer que nem todas as equipes passem por todas elas. No entanto, algumas fases de desenvolvimento das equipes são mais evidenciadas como:

-Formação – esta é a fase inicial, marcada pelo início do relacionamento entre os membros da equipe objetivando a realização do trabalho. Começa com um processo de reconhecimento e percepção do outro,

mesmo que seja um colega de trabalho já conhecido. É também o momento em que o objetivo da equipe e as condutas de relacionamento são definidos de forma mais clara. Quanto mais diferenças existirem entre seus componentes, mais chances de apresentar dificuldades de relacionamento. Esta fase só estará concluída quando todos se reconhecerem como membros da equipe.

-Ajuste ou negociação – após a fase de formação, quando todos já se identificam como membros da equipe, tem início o processo de ajuste ou negociação. Nesta fase é estabelecido o que será realizado, por quem e de qual maneira. Caso os membros da equipe não concordem com as decisões poderão, neste momento, redefinir as regras. Nesta fase, caso não haja uma liderança formal instituída pela organização, começa a surgir entre o grupo. O poder do grupo começa a ser dividido e disputado entre os membros. A forma como a negociação irá ocorrer dependerá do estilo pessoal dos componentes da equipe.

-Procedimentos – nesta fase há a tendência de identificação e aproximação dos membros da equipe. A troca de informações acontece de maneira mais aberta e espontânea e existe maior tolerância face às divergências. É possível que seja explicitada, nesta fase, a concordância com as metas e objetivos da equipe. As lideranças, tendo sido aceitas pelos membros, definem, junto com eles, os papéis, tarefas e responsabilidades de cada um, assim como as normas de desempenho que favorecem a consecução dos objetivos da equipe. A conclusão desta fase acontece quando as normas de comportamento e os procedimentos são aceitos e definirão como as tarefas serão cumpridas.

-Desempenho – nesta fase a execução das atividades tem início e, por isso, também está relacionada à produtividade. Dependendo da tarefa, algumas equipes irão se aprimorar no seu desempenho e isso poderá gerar um aumento dos níveis de produtividade. Assim, a produtividade, por estar relacionada ao desempenho da equipe, nem sempre ocorre de forma permanente.

-Desintegração – Esta é a última fase do processo de desenvolvimento dos grupos ou equipes de trabalho. Ocorre quando os objetivos que motivaram a criação da equipe são atingidos e, por isso, não existe mais razão para sua continuidade. Esta fase acontece apenas com equipes de trabalho temporárias, ou seja, aquelas que são constituídas para a realização de um objetivo específico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consequência de uma gestão inadequada é o mal aproveitamento dos recursos humanos, com prejuízos significativos para a empresa. Tendo em vista a importância do gerenciamento de pessoas, empresas com maior volume de funcionários costumam ter setores específicos para isso e as com menor volume, pelo menos um funcionário. Mas, mesmo nesses casos, é importante que o empresário também tenha competência para gerenciar pessoas.

O desempenho da equipe depende, ainda, da qualidade do entrosamento entre seus membros. Suas personalidades e experiências profissionais e pessoais afetarão a equipe – a formação de um todo harmonioso será influenciado pela maneira como estas personalidades e experiências se articulam. Formar boas equipes, portanto, exige seleção minuciosa e uma prévia avaliação de como os perfis e personalidades individuais dos candidatos podem vir a se entrosar. Não existe um manual nem receita para garantir o desempenho eficiente, eficaz e efetivo de uma equipe. O desempenho é influenciado por um conjunto de elementos internos e externos às equipes, que precisam ser examinados e avaliados periodicamente, para que eventuais desvios ou eventos desagregadores sejam enfrentados e superados, para que elas possam continuar progredindo. Uma verdadeira equipe investe tempo e esforço no sentido de explorar novas formas e meios, ajustando-se, procurando acordo e reafirmando compromissos em torno do objetivo comum. A prática de uma equipe é uma redescoberta cotidiana das possibilidades do trabalho, tanto em relação às tarefas quanto às relações interpessoais.

Portanto, a mudança das organizações foi modificada; o colaborador não é visto como uma despesa, mas sim como um investimento. As empresas que focam no capital humano têm os melhores resultados e possuem os funcionários mais satisfeitos.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.S.G. Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas,

2006.

CHIAVENATO, I. Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel recursos humanos nas organizações - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos, 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

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

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. Estoque nos papeis. Profissionais. São Paulo: Atlas 2009.

MARINHO, C. R. P.; MARINHO, R. C. P.; CARVALHO, C. A. S.; GUTIERREZ, R. H. Competência e Aprendizagem: Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável. X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago. 2014.

# O MARKETING DIGITAL E O PODER DAS MÍDIAS SOCIAIS NA DECISÃO DE COMPRA DE PRODUTOS DE BELEZA

Luana da Silva Lemos  
Me. Rosinere Lago de Souza Araujo  
Esp. Paula de Souza Starick  
Esp Geise Cardoso Matos  
Me. Daniel de Matos Rodrigues

## RESUMO

Este trabalho expõe a importância do marketing digital e mídias sociais como ferramenta para o alcance de metas que a empresa necessita para o crescimento e fidelização de sua clientela. Atualmente, faz-se necessária uma nova abordagem empresarial para fidelizar clientes cada vez mais exigentes no que se refere aos produtos, serviços, ao atendimento e à utilização de ferramentas para compreender as necessidades e desejos dos clientes e utilizá-las em suas estratégias. Neste contexto, o presente trabalho apresenta o marketing digital como ferramenta de extrema importância dentro de um ambiente relacionado ao cuidado pessoal. Tem como objetivo avaliar as consequências e os desdobramentos da utilização dessas ferramentas com a consciência de melhoria, tendo como foco principal a busca pela satisfação dos clientes, a compreensão do fator humano como chave primordial para produção de bens ou serviços com qualidade, resultados obtidos através da utilização do marketing através das redes sociais. A metodologia de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica e exploratória, pois a estrutura do artigo foi basicamente fundamentada no levantamento de fontes bibliográficas, com dados buscados em artigos, revistas online e SCIELO.

Palavras-Chave: Marketing digital. Clientes. Mídia Social.

## ABSTRACT

This work exposes the importance of digital marketing and social media as a tool to reach the goals that the company needs for the growth and loyalty of its clientele. Currently, a new business approach is needed to retain increasingly demanding customers with regard to products, services, customer service and the use of tools to understand the needs and desires of customers and use them in their strategies. In this context, this work presents digital marketing as an extremely important tool within an environment related to personal care. Its objective is to evaluate the consequences and consequences of the use of these tools with the awareness of improvement, with the main focus on the search for customer satisfaction, the understanding of the human factor as the primary key for the production of quality goods or services, results obtained through the use of marketing through social media. The research methodology used was bibliographic and exploratory research, as the structure of the article was basically based on the survey of bibliographic sources, with data sought from articles, online journals and SCIELO.

Keywords: Digital marketing. Customers. Social media.

## 1. INTRODUÇÃO

Observa-se que a procura constante pela beleza e a vaidade começou a muito tempo atrás, desde a idade antiga, quando se criavam óleos e banhos aromáticos, e alguns tipos de maquiagem e massagens. Esse desejo pela beleza foi se tornando cada vez mais perceptível no decorrer dos anos, com o progresso da indústria estética e de beleza, através de cirurgias plásticas, cosméticos e tratamentos de beleza cada vez mais avançados.

Entendendo sobre essas informações, é possível constatar o elevado crescimento de consumidores completamente voltados ao uso de produtos e serviços oferecido no ramo da beleza estética atualmente

(ARAÚJO, 2014).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE (2014), esse aumento da busca pela beleza, foi percebido por inúmeros, e, portanto, foram sendo desenvolvidos vários centros de beleza, clínicas de estética, salões de beleza especializados a atender todo esse público. Ainda de acordo com o SEBRAE esse mercado estético vem se tornando uma área imensamente competitiva e globalizada.

As organizações que pretendem se ater nesta área de crescimento de beleza estética, terão de investir em recursos tecnológicos de alta qualidade e estar constantemente se atualizando e inovando.

Segundo Gerson (2011) para manter-se vivo no mercado competitivo e concorrido da beleza é preciso algumas metas, planos de ação e estratégias de mercado e de marketing, avaliando o público-alvo, suas necessidades e desejos. O uso de estratégias de marketing pode elevar o número de vendas e de clientes, garantindo os clientes já existentes, aumentando os lucros e abastecendo as necessidades e desejos dos clientes.

Dessa forma, para que haja sucesso na venda de produtos e serviços voltados ao cuidado com a pele, deve-se inicialmente reconhecer que o marketing ajuda o comprador e o vendedor, inserindo-o dentro do contexto dos cuidados com a pele.

## 2 METODOLOGIA

São inúmeros os tipos de pesquisa. Considerando que cada busca investigativa permite níveis diferentes de aprofundamento, conforme o objeto de estudo, é natural que cada tipo de pesquisa, possua suas próprias individualidades. De acordo com Fonseca (2002, p. 32) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos”. A presente pesquisa utiliza de materiais bibliográficos, ou seja, fontes teóricas já analisadas.

De acordo com Cervo e Bervian (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Como dito por Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto a ser abordado.

O estudo bibliográfico aqui realizado, é classificado como pesquisa de revisão integrativa, pois é um tipo de revisão literária que permite um apanhado de conhecimentos com relação às pesquisas antes publicadas, as quais podem ser sintetizadas e gerarem conclusões sobre o tema analisado. A pesquisa foi norteadada pela seguinte indagação: “Qual a influência das mídias sociais sobre as escolhas e práticas dos consumidores na área da beleza?”.

Utilizou-se como base de dados para investigações: Scientific Electronic 17 Library Online (SciELO) e Google acadêmico. A escolha por tais bases se dá pelas mesmas terem disponíveis ao acesso uma gama de matérias científicas focados no tema em questão.

A revisão foi constituída seguindo tal ordem: busca de artigos nas bases de dados, uma breve leitura dos resumos dos artigos selecionados em conformidade com o tema da pesquisa, após selecionados as publicações de interesse, se fez uma avaliação crítica por meio da leitura na íntegra, as quais tiveram como critérios de inclusão: materiais de congressos, artigos, monografias, dissertações e teses indexados nas referidas bases de dados. A coleta de dados buscou o máximo de informações possíveis, pois, quanto mais abrangente for à análise, maiores serão os resultados da pesquisa. Após a coleta dos dados, foi feita a leitura de todo material para uma posterior apresentação dos resultados da pesquisa. Posteriormente, fez-se a síntese das principais informações, para em seguida serem compiladas e feito a análise descritiva de conteúdo de cada estudo selecionado, buscando estabelecer uma compreensão e ampliação do conhecimento sobre o tema pesquisado, permitindo assim, a criação de uma análise crítica sobre o tema em questão.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo fundamenta teoricamente o presente trabalho. A este respeito abordam-se estudos relacionados ao uso do marketing digital e das mídias sociais, bem como o universo da estética. São apresentados os constructos analisados na pesquisa: comunicação nas mídias sociais pelas empresas; boca a boca eletrônico.



Segundo Garcia e Lemos (2003), a palavra estética tem origem grega, "aisthesis", e sua definição seria percepção ou sensação. De acordo com Vacker e Key (1993), a beleza possui fundamento filosófico baseado em autores como Aristóteles, Platão, Kant e Hume, que estabeleceram discussões a respeito deste conceito.

Na verdade, sempre houve padrões de beleza. Na antiga Grécia, por exemplo, nota-se a preocupação da sociedade em criar certos padrões estéticos. Para a sociedade grega clássica, a estética, o físico e o intelecto faziam parte da busca pela perfeição, sendo que um belo corpo era tão importante quanto uma mente brilhante. Assim, em várias sociedades e períodos históricos, tem-se a representação social do que é beleza, a qual modela o padrão preponderante da época. No Renascimento, por exemplo, o padrão feminino de beleza era a da mulher com formas arredondadas, pele alva e rosto afilado. A literatura e pintura da época refletem bem esse modelo (Ferrari, 2008, p. 12).

Como sabemos, a busca pela beleza já vem desde a antiguidade, a estética da beleza é discutida desde a Grécia Antiga e há relatos de que ela era polemizada em períodos anteriores a este. Como é sabido por quase todos; a estética tornou-se um ramo muito procurado e disputado pela população e com isso as empresas e donos de salão e afins devem ficar sempre atentos as novidades desse meio. Os serviços de estética compõem o setor de grande importância no mercado brasileiro, conforme exposto anteriormente. Os serviços têm como característica a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (Kotler & Keller, 2012). Um dos aspectos que se destacam nos serviços estéticos é a intangibilidade, notório que durante os atendimentos ocorre um conjunto de percepções do consumidor.

### 1.1 MARKETING DIGITAL E AS MÍDIAS SOCIAIS

Pode-se definir o marketing como conjunto de etapas de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos, marcas e serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor e de estratégias de comunicação e vendas que superem a concorrência. Kotler e Keller (2006) afirmam que o marketing é também um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

Sobre a função básica do marketing, posso concluir que é caracterizar as necessidades dos consumidores e elaborar itens e serviços que possam atendê-los. Desta forma, o marketing deve ter como função determinar os mercados alvo que a organização pode atender adequadamente, fazendo o planejamento de novos produtos, serviços ou programas que possam satisfazer as necessidades de consumo. Buscando também, que os colaboradores da organização pensem em como melhor servir os consumidores.

Outro dado importante para o marketing na atualidade é a expansão da internet e o acesso à informação, com isso, o marketing possui um ambiente emergente em técnicas que faz uso das ideias e ferramentas essenciais para determinar relações públicas, promovendo abordagens, interações entre organizações, produtos e consumidores no ambiente virtual. As redes e mídias sociais permitem que as empresas interajam e se envolvam com seu público, percebendo o poder que seus clientes possuem diante desse ambiente virtual.

Diante do cenário de crescimento do marketing digital, as mídias sociais são consideradas "fenômeno" evolutivo que interagem com o marketing comercial. Estas têm sido usadas como estratégias em campanhas para alcançar clientes e fãs. O uso de ferramentas como Facebook, Twitter, Instagram por empresas para comercializar produtos e serviços a um custo extremamente baixo, tem se destacado pela capacidade de ignorar os meios de comunicação tradicionais (Tanuri, 2010).

O Facebook possibilita a criação de Fan Pages onde é possível compartilhar informações sobre seus produtos e serviços, interagir com seu público-alvo e muito mais. O Instagram permite fazer posts incríveis de fotos, vídeos, stories e muitas vezes com efeitos que deixam tudo mais atraente e geram muitos likes. Através dessas ferramentas, as empresas podem obter lucros e fidelizar seus clientes e atrair novos formando uma grande rede de contatos.

### 3.2 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa em questão teve por objetivo mensurar a utilização das principais mídias sociais como marketing no segmento de beleza e estética. De acordo com os artigos publicados e pesquisados em sites acadêmicos, a presente pesquisa mostra que as plataformas são ativas no Brasil. A pesquisa em questão foi

sobre a utilização do Facebook, Instagram e Twitter, dentre outros, pois essas são as principais plataformas colaborativas das mídias sociais, que as empresas podem divulgar seus produtos ou serviços utilizando a técnica do marketing mais coerente com seu público-alvo.

Após a leitura dos principais artigos pesquisados, pode se observar pelo resultado de maior abrangência, o perfil predominante está entre mulheres de 15 a 34 anos que utilizam o Youtube como mídia social mais utilizada na decisão de compra, 29% desse público acredita que faz diferença o uso de digital influencer nas propagandas e 25% acredita fazer muita diferença. Há também relatos de utilização de outras mídias, tais como: Instagram, Twitter, Facebook e Whats App.

Foi analisado que o papel do marketing é compreender e reconhecer as necessidades dos seus consumidores a fim de satisfazê-las, seja por meio da produção de bens ou serviços. Diante disso as empresas precisam ficar atentas as reais necessidades dos seus clientes e utilizar estratégias adequadas e inovadoras para se tornarem diferenciadas das concorrentes para alcançar os objetivos organizacionais. Fica compreendido que motivar o consumidor é uma boa estratégia mercadológica, especialmente no quesito propaganda, que tem como finalidade instigar os desejos dos consumidores de forma a optar pela satisfação da necessidade ao finalizar uma compra, investindo em mais garantia e segurança nas publicidades e propagandas ofertadas para os consumidores com o objetivo de atrair e encantar, já que cada consumidor tem seus gostos e necessidades diferentes.

Outro ponto importante que ficou claro na pesquisa é sobre o tempo disponível dos clientes, hoje em dia as pessoas querem escolher e receber suas compras independente de onde estejam, pois cada vez mais tem menos tempo para ficar de loja em loja buscando informações. As empresas devem estar sempre procurando satisfazer todas as necessidades de seus clientes e tê-las disponíveis de forma rápida e precisa sempre que necessário. O maior número de informações sobre um cliente específico é crucial para um atendimento de qualidade.

Também ficou evidente que o uso da mídia é um ponto de partida para uma compra, por isso, a importância de utilizar a rede de forma adequada e atualizada para alavancar cada vez mais as vendas e obter novos clientes. Com a leitura das pesquisas publicadas em artigos e revistas, fica claro que, a maioria mulheres, já foram influenciados por produtos expostos nas redes sociais durante o processo de decisão, chegando inclusive a finalizar a compra. Isso mostra um número expressivo de pessoas que se utilizam de mídias sociais como vitrine, nos levando a ressaltar a importância da qualidade de tais mídias, em que se deve ter em mente o ambiente e ideias expressadas pelo representante do perfil, além da forma que ele interage com os clientes.

No mundo contemporâneo, fica claro que as redes sociais digitais são como locais de comunicação, divulgação e atendimento ao cliente. Elas apresentam capacidade de iniciar uma conversa livre que pode chegar a envolver muitas pessoas, o que lembra a forma mais tradicional do marketing, assim, cria um potencial enorme para o sucesso da empresa, seja de pequeno a grande porte.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, conclui-se que com a evolução e difusão da Internet, a maneira como os consumidores se comportam acarretou em diversas alterações, seja nos ambientes comuns ou nos on-line. A utilização da compra pela internet é diretamente influenciada pelo envolvimento das vantagens que o produto proporciona ao consumidor, sendo que, dependendo do nível e do tipo de envolvimento com o produto, os consumidores percorrem distintos métodos de decisões de compra e, para tal, as empresas necessitam acompanhá-los e identificá-los, para definir as melhores estratégias de marketing e comunicação no intuito de se tornarem mais eficientes.

Conclui-se, portanto, por meio da revisão bibliográfica, que existe claramente uma influência das mídias sociais, com destaque ao potencial das redes sociais, quanto às escolhas e práticas de consumo na área da beleza, porém, sugere-se que se faça mais estudo, inclusive de campo, com pesquisa quantitativa sobre o tema em questão.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Laís Karla da Silva et al. Startups e o consumo de comunicação: possibilidades por variáveis de influência em redes sociais digitais. Comunicação e Informação, Goiânia, v. 20, n. 2, p. 45-58, jul-out, 2017.

Brown, E. (2010). *Working the crowd: Social mediemarketing for business*. Swindon, UK: British Infomatics Society.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

FERRARI, A. P. (2008). *Beleza à venda: auto-estima não tem preço*. Brasília: Thesaurus.

GOULART, L D, GONÇALVES, V V, LONGO, L B F, VENTURA R C M O, SOUZA, R A. A influência das redes sociais no processo de decisão de compra. In: V Seminário Científico do UNIFACIG e IV Jornada de Iniciação Científica do UNIFACIG, novembro de 2019, Manhuaçu – MG. Anais... Manhuaçu – MG

KOTLER, P. & KELLER, K. L. (2012). *Administração de marketing*. (14a ed.) (S. M. Yamamoto, Trad.) São Paulo: Pearson Education do Brasil.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KARSAKIAN, Eliane. *Comportamento do Consumidor*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MASO, Luciano. *Marketing de Relacionamento: o que é? Pare que serve? Qual sua importância para o cliente?* RACI revista de administração e ciências contábeis do IDEAU. 2010.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. 1. ed. São Paulo, Prentice Hall ,2012.

SCHUBERT, C. (2009). A construção do conceito estético Ocidental e sua implicação na formação valorativa e no processo educacional. In Divisão Temática Interfaces Comunicativas do X Congresso de Ciências.

SEBRAE. 3º Pesquisa nacional de varejo online. (2016, julho). Recuperado a partir de [http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20OVERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20\(1\).pdf](http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20OVERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20(1).pdf) acesso em 21/10/2021.

SOUSA, J C ; SILVA, P M M; PINTO, F R; NASCIMENTO, A L; RABELO, L N. A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NAS DECISÕES DE COMPRAS. *Revista Gestão em Análise*, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 118-127, 29 jun. 2018. Instituto para o Desenvolvimento da Educação.

TANURI, I. (2010). A literature review: role of social media in contemporary marketing. Retrieved January, 10, 2012.

VACKER, B. & KEY, W. R. (1993). Beauty and the beholder: The pursuit of beauty through commodities. *Psychology & Marketing*, 10(6), 471-494.

VOLGARIN, R. et al. A aplicação de redes sociais no contexto mercadológico. In: VIII Workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza. 2013

ZEITHAML, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. H. Donnelly, W. R. George. (Editors). *Marketing of services*. Texas: American Marketing Association. pp.186-190.

# O MARKETING NA INTERNET: A EVOLUÇÃO DO MARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Mariléia Pereira de Souza  
Me. Cristhiane Rodrigues Soares Leão  
Esp. Geise Cardoso Eliote  
Esp. Paula de Sousa Starick  
Esp. Roberta Almeida Eliote

## RESUMO

Empreender no tempo atual, tem sido desafiador, de acordo com Trindade (2015) "quem não é visto, não é lembrado", essa frase traduzo o verdadeiro sentimento do marketing digital, que ao longo dos anos tem evoluído e se tornado fundamental no setor administrativo. Surge como ferramenta para desenvolver o empreendimento e ao ser estudado, pode-se observar que a sabedoria por trás do marketing digital vai além de uma página na internet ou rede social, é um mundo cheio de saberes e tecnologia que desafia a criatividade e ousadia de um empreendedor. Neste sentido, o artigo a seguir, busca investigar a evolução do marketing ao longo dos anos, trazendo ainda observações sobre a utilização do marketing como ferramenta estratégica. O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, por meio de leitura de artigos, periódicos, livros e demais publicações relevantes ao tema.

Palavras-chave: Marketing. Digital. Ferramenta estratégica.

## ABSTRACT

Undertaking in the current time has been challenging, according to Trindade (2015) "who is not seen is not remembered", this phrase translates the true feeling of digital marketing, which over the years has evolved and become fundamental in the sector administrative. It appears as a way to develop the enterprise and when studied, it can be observed that the wisdom behind digital marketing goes beyond a website or social network, it is a world full of knowledge and technology that challenges the creativity and daring of an entrepreneur. In this sense, the following article seeks to investigate the evolution of marketing over the years, using the use of marketing as a strategic tool. The work was developed through bibliographical research, through the reading of articles, periodicals, books and other publications relevant to the topic.

Keywords: Marketing. Digital. Strategic tool.

## INTRODUÇÃO

O marketing é uma ferramenta utilizada pelas organizações na busca por estratégias de diferenciação no mercado, que possibilita um relacionamento rentável entre clientes e empresa. Com o auxílio de tecnologias avançadas e criatividade, é possível criar várias formas de expor um produto e desenvolver um bem ou serviço de forma que o consumidor se satisfaça não só com o bem ou serviço que adquiriu, mas também com o desenvolvimento mercadológico no qual o produto se destacou. O marketing é entendido como o processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

Atualmente o foco não é mais no produto e na venda a qualquer custo, mas na observação, retenção e satisfação do cliente. Neste sentido, o marketing, constitui um processo de planejamento e execução de ações voltado a criação de trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Ou seja, o marco central da ideia de marketing atual é a necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e impacto que

estas relações causam ao bem estar da sociedade.

Dentro dessa perspectiva o chamado marketing digital veio como uma alternativa com diversos caminhos para grandes e pequenas empreendedores alcançarem um lugar de destaque e se manterem no mercado de forma competitiva. O marketing digital, com base nas diversas ferramentas disponíveis e formas de uso abriu um caminho de desenvolvimento ímpar e é possível fazê-lo de qualquer lugar e com poucas ferramentas.

O estudo a seguir, vem discutir através de pesquisa bibliográfica, a evolução do marketing e a sua atual conjuntura no meio digital, como estratégia eficaz de comunicação.

## REVISÃO DA LITERATURA

A palavra Marketing, de origem inglesa, é bastante difundida em diversas culturas, embora seu conceito ainda escape ao senso comum. Em um cenário econômico e cultural que avança cada vez mais rumo à globalização, onde as pessoas estão cada vez mais conectadas, o acesso à informação é cada vez mais abundante e a concorrência é cada vez mais acirrada, o marketing pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

Ao estudar os conceitos de marketing, verifica-se que estes estão evoluindo, permanentemente. Acolhe-se a ideia de que toda estratégia de planejamento e execução dos projetos da empresa tem como propósito fundamental a satisfação das necessidades de seus clientes. O Marketing possui ligações históricas com o início da sociedade civilizada, desde que existiu necessidade da relação de troca e com a força da revolução industrial.

Na década de 1960, o marketing era definido tinha como foco o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador, mas sem ter a atenção dada hoje às necessidades deste último. Com o passar dos anos o Marketing foi ganhando um foco mais claro a respeito das necessidades e desejos do consumidor, tanto que cerca de duas décadas depois teve sua definição remodelada passando a ser entendido como o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor.

Atualmente, segundo dispõe Kotler e Keller (2006), o marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Após essa mudança de paradigma, passa a ganhar força então a preocupação com a total satisfação do cliente, o marketing nos últimos anos passou a ser compreendido melhor pelas organizações e ganhou papel vital para o sucesso de qualquer organização.

Ou seja, a meta do marketing é atrair novos clientes, buscando sempre um valor maximizado, mantendo os clientes atuais e dando-lhes a satisfação plena. (MCKENNA, 1999)

O atual mercado é caracterizado por grande volume de informação disponível e intensa globalização e como consequência o aumento da concorrência, causando o desenvolvimento de novas tecnologias por parte das empresas.

Portanto, o marketing é uma atividade organizacional, associada a um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de inter-relacionamentos, de forma a beneficiar a todos os envolvidos direta ou indiretamente com o que é comercializado (MCKENNA, 1999).

Logo, marketing é o estudo do mercado, pois se caracteriza como uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo, visando a satisfação do cliente e, desta forma, respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de transformação ou de prestação de serviços.

Nesse sentido o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas para satisfazer as metas individuais e organizacionais, tendo por objetivo identificar tudo o que é indispensável para lançar um produto ou serviço, apresentar o produto aos clientes em potencial, e fazer o cliente desejar o produto e depois vender o produto aos mesmos (MCKENNA, 1999).

Ou seja, a área do conhecimento na qual engloba todas as atividades concernentes as relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que as relações causam no bem estar da sociedade

## 2.1 O SURGIMENTO DO MARKETING DIGITAL

O início da internet ocorreu na década de 70 com a DARPA, Departamento de Defesa dos Estados Unidos, com a ajuda da UCLA, Universidade da Califórnia. Sem a intervenção do governo, a popularização tornou-se mais rápida e na década de 90 através da world wide web (www). Outro fator que ajudou a popularizar a internet foram os computadores pessoais que estavam sendo desenvolvidos na década de 90 por diversas empresas, por exemplo a Apple, e que aliados mudaram a forma de ver o mundo, criando assim mais um meio de comunicação e que se tornaria uma ferramenta que diminuiria as fronteiras ao redor do mundo (ABREU, 2009).

Assim, com a popularização da internet ao redor do mundo aliado a ideia de marketing, se originou o conceito de marketing digital ou marketing online que, nada mais é que o próprio marketing dito como tradicional integrado a internet.

Na definição de Reed (2001, p. 26);

[...] marketing eletrônico são todas as atividades on-line ou eletrônicas que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer as necessidades e desejos de consumidor. O marketing eletrônico depende muito da tecnologia de redes para coordenar pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos, desenvolver estratégias e táticas para persuadir os consumidores, proporcionar distribuição on-line, manter registros dos consumidores, realizar serviços de atendimento aos consumidores e coletar feedback dos clientes. O marketing eletrônico aprimora o programa geral de marketing, que por sua vez, viabiliza os objetivos da empresa no comércio eletrônico [...].

Atualmente, a internet é predominantemente, o maior meio de comunicação do mundo graças a sua incrível história de popularização durante a década de 90 nos Estados Unidos e início dos anos 2000 ao redor do mundo e com ela as estratégias de marketing e interação com o público começaram a ganhar cada vez mais espaço, em especial por meio das redes sociais como facebook, instagram, twitter, youtube e outras (JESUS, 2012).

### MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

As práticas contemporâneas ligadas às tecnologias da cibercultura têm caracterizado a cultura atual como móvel, de sociedades imersas no processo de desterritorialização, práticas em grupo e altamente tecnológica. Essa revolução e a consequente popularização da produção e publicação de conteúdo na web, tem a capacidade de atingir mais gente de forma mais rápida com sites de rede social e com apropriações destes sites.

Além disso, uma característica importante dentro das mídias sociais, é que os papéis de emissor e receptor das mensagens estão em constante troca, nada é permanente e imutável, e novos pontos de vista e opiniões nascem a todo momento.

As redes de comunicação digital são a coluna vertebral da sociedade em rede, assim como a energia elétrica era base para a sociedade industrial. O modelo digital permite alguns avanços em comunicação e relacionamento de acordo com o que a internet provocou no comportamento social.

As empresas não ditam mais as regras de forma isolada, passando a haver a possibilidade de diálogo, deixando o marketing de massa ultrapassado e tornando possível um relacionamento direto com o indivíduo, além de tornar a empresa mais transparente em suas ações.

Neste contexto, o monitoramento e medição de resultados são elementos-chave que permitem acompanhar os resultados e realimentar todo o processo, permitindo que se tomem decisões durante a execução da estratégia. Saber quantos pessoas viram o banner, quantos cliques foram feitos, e destes cliques, quantos foram convertidos em vendas, qual foi o retorno do investimento daquela promoção, qual foi a relação de visualização e vendas, custo por visualização do banner, custo de cada clique, em que horário acessaram e outras dezenas de possibilidades e dados estatísticos possíveis, que tornam e evidencia mais uma vez que o marketing digital é mais vantajoso que o tradicional (ZANONE, 2007).

Informações como tempo de visita, página de entrada, números de cliques, onde foram os cliques,

as páginas mais e menos visitadas, as palavras e imagens mais pesquisadas e que trazem maior retorno, e outras informações que podem ajudar a ir melhor moldando o negócio online.

No marketing digital é possível identificar todos os números de retornos de campanha de marketing, cada detalhe, como por exemplo, em quais produtos as pessoas clicaram, quanto tempo passaram em cada página, quais produtos compraram, como chegaram até a sua loja, quais os interesses em comum do seu nicho de mercado, o que procuram na internet, em que etapa do funil de vendas encerraram o processo de compra, a taxa de cliques e o custo por clique, o custo de aquisição por cliente e outras possibilidades mais.

No marketing tradicional, por exemplo, isso é impossível, uma vez que imprime-se os panfletos, anuncia em jornais, revistas, rádios e TV e não obtém dados que torne possível demonstrar quantas pessoas tiveram acesso à campanha, quantas pessoas tiveram o interesse em adquirir a promoção, ou ainda, qual foi o número de conversão exata, quanto custou cada visualização da propaganda, etc (KOTLER, 2006).

Um dos principais benefícios do marketing digital, quando utilizado em conjunto com as mídias e redes sociais é a sua capacidade de divulgação da marca, seguido da eficiência em criar relacionamento e obter atenção dos usuários e consumidores, o resultado do seu sucesso.

Atingir um nicho com o marketing tradicional, atualmente, distribuído panfleto, realizando propaganda comercial em rádios, jornais e revistas, requer investimento com baixo retorno. O marketing digital tem alta capacidade de segmentação, sendo possível através de dados obtidos por controle de acesso, informações dos próprios usuários e feedback das métricas, atingir um nicho de pessoas que querem somente determinado produto ou serviço com base em dados demográficos dos usuários, ligações em comuns, costumes e hábitos semelhantes (VAZ, 2010).

Para que sejam alcançados os objetivos de uma determinada estratégia é preciso medir os resultados digitais de suas ações e, para isso é preciso que se obtenha um site para realizar um funil de vendas e rastrear todo o comportamento do usuário. Esse funil é dividido em 4 partes: Visitantes, downloads, usuários ativos e Clientes; de uma maneira geral é preciso aumentar o volume conversão dos clientes para se obter bons resultados e, a forma correta de se realizar, isso é utilizando de uma boa estratégia de vendas focada no público alvo do produto (KOTLER, 2006)

Considerando que não é possível administrar o que não é medido, então a medição constitui o sistema nervoso de qualquer organização. Consequentemente, o que não pode ser medido não pode ser aprimorado ou consertado. A partir dessa premissa, aquilo que é importante se medir em uma organização ganha relevância, pois ao medir as atividades ou processos errados, as pessoas continuarão a fazê-los de maneira errada. Assim, raciocínio lógico e criterioso são necessários para o estabelecimento de um sistema de medição de desempenho que seja eficaz

Através do Google Analytics por exemplo é possível mensurar o número de visitantes da página, quantos acessos em determinado período, bem como saber a localização na qual o visitante fez o acesso, e outros dados. Já no Google Adwords a empresa tem a análise sobre o retorno do investimento em divulgação, através de Métricas como CPM (Custo por Mil) e CPC (Custo por Clique) (VAZ, 2010).

A partir da consolidação das métricas é possível traçar perfis mais efetivos e ter uma estratégia mais delimitada e objetiva em relação às ações. Para gerar resultados é necessário elaborar uma estratégia que consiste em três etapas essenciais: planejamento, execução e mensuração. Na etapa de planejamento são definidos os objetivos da campanha, os conteúdos a serem usados, a forma que serão utilizados e quais serão os indicadores de sucesso. Após planejado, o próximo passo é executar o que foi definido previamente, não desviando o foco da campanha ou diminuindo a frequência de gerar e distribuir conteúdo (KOTLER, 2006).

Por fim, na etapa de mensuração, com o objetivo de melhorar as estratégias empregadas, são medidos e analisados os resultados por meio de várias possíveis ferramentas, focando nos KPI (key performance indicators – indicadores chave de performance), que são números ou métricas definidos pela empresa como os mais importantes para se acompanhar e medir, por meios destes, os resultados das campanhas de marketing.

KPI são definidos de acordo com critérios como disponibilidade, importância para a empresa, relevância, utilidade e periodicidade de coleta dos dados. KPI são classificados em primários, como leads, tráfego nas páginas, custo de aquisição por lead, taxa de conversão, receita total, receita por compra, e secundários, como custo por lead em cada estágio do funil, assinantes danewsletter, assinantes do blog, visitas recorrentes no blog, custo por visitante, origem do tráfego (orgânico, pago, redes sociais, e-mail e outros) e preço médio por transação (VAZ, 2010). Uma estratégia bem documentada é essencial, de forma

que possa ser repassada à empresa e a todo o time de marketing, alinhando a equipe em relação à estratégia e ao que esperar quanto a resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing digital ao longo de tempo, tornou-se um ferramenta essencial para se empreender no mundo atual. A internet é um meio que muitos consumidores vêm utilizando no dia a dia, e onde buscam diversas informações sobre uma notícia que querem saber, um produto que querem comprar. É neste cenário que surge a inteligência no marketing digital, com softwares capazes de mapear e extrair informações de consumidores em potencial, nos momentos certos e, por meio dos canais corretos, propor uma experiência única aos clientes, seja de forma tradicional ou sob a ótica da revolução digital.

Uma vez que o mercado online ou virtual tem crescido cada vez mais, a utilização dessas ferramentas fortalece o relacionamento com os clientes e se fundamental para empresas que desejam se estabelecer e/ou se firmar no mercado atual.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Karen Cristina Kraemer. *História e Usos da Internet*. Biblioteca online deciências e comunicação. 2009. Disponível em <[http://www.bocc.ubi.pt/\\_esp/autor.php?codautor=1625](http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=1625)> Acesso em: 19 de novembro de 2021.
- JESUS, Aline. História das redes sociais: do tímido ClassMates até o boom do Facebook. 2012. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/07/historia-das-redes-sociais.html>>. Acesso em: 19 de novembro de 2021.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2006.
- KOTLER, Philip. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- MCKENNA, Régis. Marketing de relacionamento; tudo começa com o consumidor. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TRINDADE, Luiz Valério de Paula. Quem não é visto não é lembrado. Clube de Autores: Rio de Janeiro, 2015.
- VAZ, Conrado Adolpho. Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2010.



# ANÁLISE DOS CONCEITOS DE GESTÃO FINANCEIRA CONTABIL

Marilene Ramos Pereira Santos  
Me. Edvaldo Silva Dutra  
Me. Henrique Starick  
Esp. Thalles da Silva Contão  
Esp. Elane Cristina Lopes Soares Pimenta  
Me. Adelmo Ferreira dos Santos

## RESUMO

O objetivo do estudo é analisar a importância das demonstrações contábeis como ferramenta de gestão para tomada de decisão nas organizações. Para isso foram apresentados conceitos relevantes acerca do tema, como o papel das informações no contexto da tecnologia e também sua relevância para as organizações, especificamente acerca das necessidades de selecioná-las e usá-las de maneira a favorecer o crescimento e desenvolvimento dos negócios. Ainda no cerne dessa discussão, será discutido acerca do que se tratam as análises contábeis e as ferramentas diversas que são exploradas, bem como a importância que as mesmas possuem no que diz respeito ao subsídio com dados e informações para que gestores possam tomar suas decisões, ou aplicarem estratégias dentro das organizações. O estudo é uma revisão bibliográfica, no intuito de apresentar conceitos e buscar aprofundamento sobre as questões, fundamentada por artigos acadêmicos encontrados em bases de dados múltiplas.

Palavras-Chave: Análise contábil. Tomada de decisão, Ferramenta de gestão.

## ABSTRACT

The aim of the study is to analyze the importance of financial statements as a management tool for decision making in organizations. For this, relevant concepts about the topic were presented, such as the role of information in the context of technology and also its relevance for organizations, specifically about the needs to select and use them in order to favor the growth and development of the business. Still at the heart of this discussion, what accounting analyzes are about and the various tools that are explored will be discussed, as well as the importance they have with regard to subsidizing data and information so that managers can make their decisions, or apply strategies within organizations. The study is a bibliographical review, in order to present concepts and seek a deeper understanding of the issues, based on academic articles found in multiple databases.

Keywords: Accounting analysis. Decision Making, Management Tool.

## INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais buscando melhor os seus processos administrativos, considerando a importância que a informação vem ganhando no mundo dos negócios. A importância que a informação possui dentro de uma organização aumenta de acordo com o crescimento da sociedade e também das próprias organizações.

De acordo com Tarapanoff (2006), a informação pode ser considerada um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor altamente estratégico para as organizações. A ideia da informação como ferramenta estratégica teve evolução depois que a gestão da informação mudou, onde possuía foco de gestão de documentos e dados, para recursos informacionais, mostrando assim resultados significativos em relação à eficiência operacional, evitando desperdícios e prejuízos em geral.

A relevância das informações dentro das organizações vem se dando em função da alta competitividade entre as empresas, motivada por uma série de ferramentas modernas no meio dos

negócios. Especificamente pode-se dizer que o desenvolvimento tecnológico vem ampliando as possibilidades de mercado e ao mesmo tempo exigindo das empresas, estratégias diversas para que possam obter sucesso, em um cenário complexo e dinâmico, que apresenta mudanças constantes.

Mediante a isso, os sistemas de informação vêm sendo relevante dentro das organizações. Mosimann, Alves e Fisch (1993) consideram os sistemas de informações como sendo uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão nas empresas. Laudon e Laudon (2010) ainda complementam que a integração entre os diversos sistemas permite a troca de dados entre diferentes áreas e sistemas.

Nesse sentido, evidencia-se o quão importante vem sendo as tecnologias no processo de aperfeiçoamento das empresas, principalmente no auxílio fornecido para as tomadas de decisões, que é uma questão diária nas empresas, onde os gestores precisam tomar decisões constantes, nos mais variados níveis de importância, pertinentes ao ambiente interno e também externo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. SURGIMENTO DA ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO CONTÁBEIS

Segundo Iudícibus (2010), a análise das demonstrações contábeis "é pelo menos tão antiga quanto a própria origem de tais peças. Nos primórdios da contabilidade, quando esta se resumia, basicamente, à realização de inventários". Marrion (2012), cita que na época primitiva por volta de (+-4.000 a.C.) não havia ainda a moeda, assim os primeiros inventários foram realizados de rebanhos "(o homem que voltava sua atenção para a principal atividade econômica: o pastoreio), e a preocupação da variação de sua riqueza (variação do rebanho)", em que a análise era realizada em comparação de dois inventários em momentos distintos.

Já no final do século XIX, já era observado que banqueiros americanos já solicitavam as demonstrações contábeis às empresas que necessitavam de empréstimos, assim constituindo a forma mais solidam das demonstrações contábeis. Marion (2010, p. 07), relata que "E por se exigir, de início, apenas o Balanço para a Análise é que se introduz a expressão Análise de Balanços, que perdura até nossos dias". Contudo, com o passar do tempo a necessidade de extrair novas informações, surgiram a então DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e a DFC (Demonstração do Fluxo de caixa), que na época eram conhecidas como Balanço do Resultado e Balanço financeiro respectivamente. Desenvolvida ainda mais através do surgimento dos Bancos Governamentais interessados na situação econômico-financeira das empresas, as Análise das Demonstrações Contábeis, ou Análise das Demonstrações Financeira como era conhecida, obteve o êxito devido a abertura dos créditos para as empresas tomadoras de financiamento, conforme Marion (2010.p 07): As operações a prazo de compra e venda de mercadorias entre as empresas, os próprios gerentes (embora com enfoques diferentes em relação aos outros interessados), na avaliação da eficiência administrativa e na preocupação do desempenho de seus concorrentes, os funcionários, na expectativa de identificarem melhor a situação econômico-financeira, vêm consolidar a necessidade imperiosa da Análise das Demonstrações Contábeis.

### 2.2. ANÁLISES DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PARA A TOMADA DE DECISÃO

As análises das demonstrações contábeis são de grande importância dentro das empresas, já que permite uma visão dos resultados, além de estimar seu futuro. De acordo com Braga (1999), o objetivo da análise das demonstrações contábeis é atuar como sendo um instrumento de gerência, pois por meio delas os administradores podem ter uma melhor visão das tendências de negócios, assegurando que os recursos sejam obtidos e aplicados, de maneira efetiva e eficiente.

Também de acordo com Gitman (2008), a análise financeira de demonstrativos contábeis é de grande utilidade quando se busca uma boa administração, servindo de base também para tomadas de decisões na empresa. Complementa ainda que, quanto mais informações retiradas das demonstrações, maior a disponibilidade de elaborar um planejamento financeiro, podendo contribuir com o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Braga (1999) ainda complementa que a atividade administrativa deve ser desenvolvida em conexão

com as informações contábeis, visando aspectos de planejamento, execução, apuração e análise de desempenho. Dessa forma, é possível perceber que essa ferramenta possibilita melhor gestão em relação aos recursos da empresa, fornecendo informações que são fundamentais para as tomadas de decisões. Ludícibus (2007) caracteriza a análise das demonstrações contábeis como a arte de saber extrair relações úteis entre contas e grupos de contas dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões, visando o fornecimento à administração, informações que são imprescindíveis para a tomada de decisão. Salas (2005) compreendem como sendo análise econômica financeiro, análise de balanços ou análise contábilística.

Outros autores de uma forma geral apresentam como um conjunto de técnicas para diagnosticar a situação e perspectivas da entidade, com a finalidade de tomar decisões mais adequadas (ROSILLÓN e ALEJANDRA, 2009). Nesse sentido, é possível perceber que dados contábeis são matérias primas de informações que devem ser tratados para que possam gerar informações de utilidade, que vão subsidiar os administradores a tomarem decisões, de maneira a possibilitar às empresas vantagens competitivas.

Tais informações são de natureza ampla, e vão além dos números, compreendendo outros aspectos relevantes que norteiam as decisões dentro das organizações, as quais atuam no sentido de atender à diferentes demandas. Silva (2001) apresenta uma visão diferenciada, e define as demonstrações contábeis como sendo um relacionamento sério e transparente, com os investidores, credores, analistas e demais interessados envolvidos com a empresa.

Esse entendimento parte da compreensão de que a empresa tem papel relevante no relacionamento com acionistas, investidores, credores, clientes, governos e colaboradores. Esse processo, de certo modo é uma forma importante de estabelecer transparência da empresa para com os envolvidos, e isso é definido pelo Conselho Federal de Contabilidade (2008), por meio da sua resolução nº 1.121/2008, apontando como objetivo das demonstrações contábeis, o fornecimento de informações sobre posição patrimonial e financeira de uma entidade, bem como sobre o seu desempenho e as mudanças na sua posição financeira. Pela lei brasileira nº 11.638/2007, as empresas são obrigadas a elaborar e publicar as seguintes demonstrações contábeis (BRASIL, 2007): Balanço patrimonial; Demonstração do resultado do exercício (DRE); Demonstração dos fluxos de caixa (DFC); Demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL); Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados (DLPA); Demonstração do valor adicionado (DVA).

Costa (2010) considera que as demonstrações contábeis mais utilizadas são o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício (DRE), sendo também as mais relevantes, tendo em vista que as demais demonstrações precisam dessas para serem elaboradas.

Todas as demonstrações elencadas acima, podem ser considerados como instrumentos importantes de tomada de decisão. Constituem-se em tipos de relatórios, que vão abarcar desde questões do administrativo até o gerencial, cabendo ao controlador a emissão dos relatórios que são importantes. No entanto, é importante ressaltar que os usos das ferramentas devem ser feitos de forma qualitativa, buscando extrair resultados desejados.

A utilização de ferramentas e técnicas adequadas visa avaliar a posição financeira e os resultados da atividade empresarial no presente e passado, para que assim seja possível obter estimativas para o futuro. Esse tipo de análise, de acordo com Rego (2005) é relativa e somente por comparações históricas com outras entidades e com o setor, que pode indicar qual a real condição da entidade.

Silva e Souza (2011) também complementam que a análise das demonstrações financeiras é feita considerando algumas técnicas, a fim de transformar dados em informações que sejam maiores de idade utilidade para as partes interessadas da empresa. As técnicas mais utilizadas para a análise das demonstrações financeiras são a análise financeira, a análise horizontal e a análise vertical.

Alguns autores como Tavares (2005), Salas (2005) e Deari (2010) consideram que as informações proporcionadas pelas demonstrações financeiras servem como fonte de dados para o analista financeiro, em conjunto com outras fontes importantes. Rosillón e Alejandra (2010) também consideram que essa análise tem como objetivos: Analisar a tendência das variáveis financeiras e operacionais envolvidas na entidade; Avaliar a situação econômica e financeira para determinar o nível de cumprimento de metas pré determinadas; Verificar a consistência das informações financeiras com a realidade da entidade; Identificar os problemas existentes, implementar medidas corretivas adequadas e servir de guia para um planejamento de gestão financeira eficiente e eficaz; Dessa forma, a análise de demonstrações financeiras extrai ao máximo possível de informações, por meio da interpretação de dados que são disponibilizados pelas demonstrações contábilísticas e financeiras, abordadas em conformes com os princípios da

contabilidade.

### 3. RELATÓRIOS CONTÁBEIS

Conforme pôde ser discutido ao longo do trabalho, os relatórios são de grande relevância para os gestores e todos aqueles que tomam decisões, de uma maneira geral, tendo em vista que fornecem informações de grande relevância para que as empresas possam traçar suas estratégias de crescimento e desenvolvimento.

Marion et al (2008) considera que os responsáveis pela administração estão tomando decisões vitais para o sucesso de um negócio. Assim, existe grande necessidade de dados, de informações corretas, e auxílios que possam contribuir para uma boa tomada de decisão. Nesse sentido, os profissionais precisam de instrumentos adequados e necessários, que incluem os relatórios que trazem demonstrações financeiras, que são de grande relevância para a compreensão acerca da condição da empresa, que também é importante na tomada de algumas decisões. Considera-se que, para que haja sucesso, é importante que os empresários percebam a relevância do profissional da contabilização como sendo um importante no auxílio das tomadas de decisões da empresa.

Segundo Marion (2008), todas as movimentações financeiras são registradas pela contabilidade, que resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação a qual a empresa se encontra. Com base nesses dados e informações apresentadas que os gestores tomam suas decisões nas empresas.

O processo de análise contábil apresenta grande complexidade, envolvendo muita atenção e precisão do contador e também dos gestores, que em trabalho conjunto conseguem tomar a decisão mais adequada mediante situações diversas no cotidiano das organizações. É importante que, nos relatórios, as informações sejam transparentes, buscando garantir um processo mais sólido, do ponto de vista de uma análise eficiente.

Marion (2002) vai dizer que uma demonstração que contenha um parecer transmite maior confiança para quem analisa, e caso não exista esse parecer o analista deverá ter redobrada a sua atenção. Portanto, de uma forma geral, é importante a compreensão de que todo o processo que envolve a seleção de dados e informações, até a decisão final, deve contar com pessoas qualificadas para que as análises sejam bem construídas, minimizando as possibilidades de erros e riscos maiores para os negócios.

#### 3.1. BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial é um dos principais relatórios contábeis utilizado nas empresas, e de acordo com Montibeller (2012) constitui-se por ativo que representa os bens e direitos, e passivo que são as obrigações em determinada data e patrimônio líquido, que é a diferença entre ativo e passivo, onde a finalidade é demonstrar a situação quantitativa e qualitativa da empresa no fim de um determinado período.

Ribeiro (2012) considera que todo o patrimônio da empresa, é evidenciado de forma resumida, de maneira quantitativa e qualitativa. É considerada uma das demonstrações contábeis mais importantes, já que apresenta a situação patrimonial da empresa em um determinado momento.

Salazar (2009) descreve o balanço patrimonial formado por duas colunas, onde a coluna esquerda representa o ativo que constitui a representação em termos monetários dos bens e direitos em propriedade da empresa, basicamente recursos que são investidos na empresa. Já em relação à outra coluna, a da direita, é denominada como passivo, que se refere às obrigações contraídas com terceiros.

Qualquer iniciativa que decidir pela formação de uma organização, com fins lucrativos ou não, deverá iniciar um planejamento com a criação de um Balanço Patrimonial, buscando assim, elementos adequados para a tomada de decisão inerentes ao empreendimento (SALAZAR, 2009).

Ainda sobre a importância do balanço patrimonial, Sá (2004) reforça que o balanço em contabilidade é uma evidência de equilíbrio entre elementos patrimoniais por meio de causas, efeitos, tempo, espaço, qualidade e quantidade, basicamente uma demonstração gráfica dimensional de fatos patrimoniais. Assim, esse modelo é fundamental para possibilitar uma análise que seja mais detalhada as atividades desenvolvidas pela empresa.

Para que haja credibilidade com órgãos públicos, financeiros e outros, é importante que seja

elaborado por um profissional que seja legalmente habilitado, podendo também ser elaborado para simples análise, para avaliar, controlar e gerenciar todo mês as atividades da organização.

A estrutura do balanço patrimonial é definida da seguinte forma:

Quadro 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial

|         |  |
|---------|--|
| Ativo   | Ativo Circulante<br>Ativo Não Circulante<br>Realizável a Longo Prazo<br>Permanente<br>Investimento<br>Imobilizado<br>Intangível  |
| Passivo | Passivo Circulante<br>Passivo Não Circulante<br>Capital Social<br>(-) Gastos com Emissão de Ações Reservas de Capital<br>Opções Outorgadas Reconhecidas Reservas de Lucros<br>Ajustes de Avaliação Patrimonial Ajustes Acumulados de Conversão Prejuízos Acumulados<br>(-) Ações em tesouraria |

Fonte: Portal do CRC SP

### 3.2. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

De acordo com Ludícibus (2009), a demonstração de resultado do exercício é a apresentação, de maneira resumida, das operações que são realizadas nas empresas, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período. O autor ainda considera que se trata de uma demonstração dinâmica que evidencia o confronto das receitas, custos, despesas, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência, gerando informações que são significativas para a tomada de decisões.

Ribeiro (2009) também complementa que mediante essa demonstração, é possível verificar o resultado que teve a empresa no desenvolvimento de suas atividades. Costa (2010) ainda considera que é necessária a elaboração de uma demonstração contábil que evidencie como esses resultados foram gerados, já que o autor compreende que saber a composição do resultado da empresa é tão importante como saber os elementos que compõem o patrimônio.

Braga (2012) reforça que a demonstração do resultado do exercício deve apresentar o resumo das variações positivas (receitas e ganhos) e negativas (custos, despesas e perdas), ocorridas em um determinado período de tempo. A sua finalidade é descrever a formação do resultado gerado no exercício, especificando as receitas, custos e despesas, até o resultado líquido final, obtendo lucro ou prejuízo.

Segundo Blatt (2001), esse instrumento vai demonstrar o desempenho econômico da empresa, em determinado período de tempo, ou seja, é o resumo das receitas e despesas.

### 3.3. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (DFC)

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta financeira de grande importância, utilizada para guiar decisões, tornando-as mais sólidas, por meio da definição dos valores existentes, alocados nos investimentos, no operacional, nos financiamentos e disponibilidades. Assaf Neto (2003) diz que o fluxo de caixa é a base de avaliação de uma empresa, definidos em termos operacionais, onde são excluídos, basicamente, os fluxos de remuneração do capital.

Esse instrumento é utilizado na administração da empresa, dando suporte ao departamento financeiro com informações que vão facilitar a tomada de decisões, como: O melhor momento para realizar uma compra ou venda; A projeção de períodos considerados críticos de contas a pagar; Administração de necessidades e sobras de caixa; Previsão em relação ao momento mais adequado para investir e para captar recursos;

Mediante essas análises obtidas, é possível que o administrador tenha uma projeção de resultado do fluxo de caixa, no intuito de calcular os períodos de sobra ou necessidade de capital. De acordo com Viceconti e Neves (2013), a DFC evidencia a variação do grupo disponível da sociedade entre dois exercícios consecutivos. O grupo disponível compreende a soma dos saldos das contas Caixa, Bancos e aplicações financeiras com liquidez imediata.

Em uma concepção mais simplificada, Zdanowicz (2004) conceitua o fluxo de caixa como sendo um instrumento utilizado pelo gestor financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos de recursos em determinado momento. É por meio do fluxo de caixa que o gestor financeiro tem a possibilidade de realizar um diagnóstico acerca dos excedentes ou escassez de caixa.

O Sebrae (2004) considera que o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle que subsidia o empresário acerca da situação financeira da empresa, já que considera as entradas e saídas de dinheiro em um determinado período de tempo. Outros autores, como Marion (2012) também reforça que a demonstração de fluxo de caixa é muito importante para aqueles que tomam decisão, em especial pela qualidade da informação que fornece, evidenciando as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades da companhia em determinado período, mediante fluxo de recebimentos e também de pagamentos.

### 3.4. DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS(DLPA)

Esse relatório contábil visa evidenciar as variações que ocorrem em todas as contas que compõem o Patrimônio Líquido em determinado período (RIBEIRO, 2012). Alcântara (2012) considera que possibilita a evidenciação clara do resultado do período, sua distribuição e a movimentação ocorrida no saldo da conta. Portanto, nada mais do que um relatório que demonstra às parcelas do lucro que serão direcionadas as seguintes reservas: contingência, lucros acumulados ou dividendos a pagar.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho buscou-se uma apresentação conceitual em relação à elementos que são tidos como fundamentais no cerne da discussão proposta no trabalho, acerca da importância das demonstrações contábeis para a tomada de decisão. As informações, conforme discutido, estão cada vez mais presentes na sociedade e chegam com grande volume nas empresas e também para os gestores, que muitas vezes encontram grandes dificuldades para tomarem decisões adequadas.

Sendo as informações de grande valia para as empresas, elas também são consideradas como potencial diferencial no mercado, portanto torna-se fundamental que além de informações em quantitativo, o qualitativo também esteja em meta. Nesse processo, o profissional contábil tem papel fundamental, tendo em vista que é o responsável por suprir os gestores com informações concisas, integrais, claras e que de uma forma geral, sirva para a empresa.

Assim, destaca-se a importância dos recursos humanos e principalmente das ferramentas para análises. Na pesquisa foi evidenciada a importância que vem tendo a contabilidade nesse processo, e as empresas estão cada vez mais considerando a importância da análise das demonstrações contábeis para direcionar melhor a tomada de decisão de seus gestores.

### REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas, 2003. BRIGHAM, Eugene F., GAPENSKI, Louis C., EHRHARDT, Michael C. Administração Financeira: Teoria e Prática. São Paulo, Atlas. 2001.
- BASSO, I. P. Contabilidade geral básica. 4.ed. Ijuí: Unijuí, 2011.
- BLATT, A. Análise de balanços: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRAGA, A. M. S. Fatores que influenciam a tomada de Decisão em inovar nas empresas Portuguesas. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e alto d'ouro, 2010.
- BRAGA, H. R. Demonstrações contábeis. São Paulo: Atlas, 1999.

DEARI, F. Financial statements analysis as a tool for decision-making: case of “nemetali”. South east european university. Macedonia: Studia universitatis babeşbolyai, o economica, vol. 55, issue 1, 2010.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. Curso de contabilidade para não contadores – para as áreas de administração, economia, direito e engenharia. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 271p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de balanços. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, Sergio de. Teoria da Contabilidade. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON K. C; LAUDON J. P. Sistemas de Informação Gerenciais. São Paulo: Prentice Hall, 7ª ed., 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. Sistemas de informação gerenciais. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

MARION, J. C. Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial. Atlas, 6ª ed. 2010.

MARION, J. C. Contabilidade empresarial. 10ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. Análise das demonstrações contábeis. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REGO, R. T. Análise de demonstrações financeiras. Estudo de caso da Perdigão S/A. Revista da faculdade de ciências administrativas de curvelo, 2005.

RIBEIRO, A; FREIRE, E. J; BARELLA, L. A. A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta–MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão, 2012.

SALAS, O. A. Análisis economico financeiro (interpretación de estados financieros). (19ª ed). Barcelona: Gestión 2005.

SEBRAE. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. Observatório Sebrae. 1º semestre/2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: Setembro/2020.

SILVA, D. S et al. Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas. 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

# GESTÃO FINANCEIRA: SEUS IMPACTOS NA VIDA E NOS NEGÓCIOS

Sabrina Ferreira Barbosa  
Me. Fábio Lemes de Souza  
Esp. Edvaldo Silva Dutra  
Me. Adelmo Ferreira Santos  
Esp. Arcilene Aparecida Rihs

## RESUMO

A gestão financeira é um campo bastante desafiador, que envolve recursos financeiros, e seu objetivo é beneficiar a organização. Nesse ambiente, um profissional da área financeira assume certas obrigações, pois é o responsável pela saúde financeira da empresa. O objetivo da disciplina de gerenciamento financeiro é fornecer a você uma compreensão das funções financeiras e de sua propriedade, e fornecer subsídios para que você possa gerenciar o campo financeiro de sua organização. Desta forma o objetivo deste trabalho é compreender a importância da gestão financeira e seus impactos na vida e nos negócios. Para tanto a metodologia utilizada na pesquisa trata-se de abordagem qualitativa, análise de livros didáticos e revisão bibliográfica através de teóricos que estudam e abordam o tema. Diante dos resultados, conclui-se que a gestão financeira e suas ferramentas são essenciais para o controle do ciclo financeiro das empresas e das pessoas.

Palavras-Chave: Gestão Financeira. Gestão Empresarial. Gestão Pessoal. Planejamento. Gestor.

## ABSTRACT

Financial management is a very challenging field, which involves financial resources, and its objective is to benefit the organization. In this environment, a financial professional assumes certain obligations, as he is responsible for the company's financial health. The purpose of the financial management discipline is to provide you with an understanding of finance functions and its ownership, and to provide insights so that you can manage the finance field of your organization. Thus, the objective of this work is to understand the importance of financial management and its impacts on life and business. Therefore, the methodology used in the research is a qualitative approach, analysis of textbooks and literature review through theorists who study and approach the topic. Based on the results, it can be concluded that financial management and its tools are essential for controlling the financial cycle of companies and people.

Keywords: Financial management. Business management. Personal Management. Planning. Manager.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira é um conjunto de ações e processos administrativos que envolvem a análise, o planejamento e o controle das atividades financeiras de uma organização. Portanto, qualquer empresa ou indivíduo precisa realizar a gestão financeira.

Por meio dele, você pode analisar cenários, definir metas, prazos e monitorar os resultados da empresa. Qualquer pessoa física ou jurídica que queira crescer precisa estar atenta ao uso de seus recursos financeiros. Essa é a única maneira de garantir que os gastos sejam direcionados ao departamento correto.

Além disso, por meio de uma boa gestão, custos adicionais podem ser cortados. A gestão financeira é essencial para o sucesso e o desenvolvimento sustentável da empresa, devendo ela procurar um



funcionamento sustentável. Esta gestão centra-se nas decisões financeiras tomadas pela empresa.

Uma disciplina financeira baseada em planos de despesas de curto e longo prazo, que define especificamente suas metas financeiras, os produtos que você deseja comprar, a quantidade de economia que deseja pagar e, dentro de sua receita, quais despesas são críticas para suas finanças. Isso é muito importante para os cidadãos que controlam sua situação financeira, pois assim podem atender às suas necessidades de consumo.

Desta forma este artigo tem como objetivo geral compreender a importância da gestão financeira e seus impactos na vida e nos negócios, além disso, ainda terá como objetivos secundários, entender o papel do gestor financeiro e entender o que é a gestão financeira, gestão empresarial e a gestão pessoal.

Tendo como questionamento norteador a importância da gestão financeira para as pessoas e as empresas, este trabalho se torna razoável, pois a gestão financeira é uma ferramenta fundamental de apoio financeiro tanto para as empresas quanto para o uso pessoal/familiar, dando suporte as tomadas de decisões financeiras.

Para tanto, este trabalho será desenvolvido com base numa revisão bibliográfica, pois permitirá compreender o que já existe sobre o assunto e as diferentes formas de análise a realizar.

A revisão literária do presente trabalho se encontra dividido em três partes, onde, inicialmente será abordado o conceito de gestão financeira, depois será tratado sobre a importância da gestão financeira nas empresas e por fim, antes da conclusão, será abordado a gestão financeira pessoal/familiar e os seus aspectos mais importantes.

## METODOLOGIA

Este artigo expõe uma pesquisa de natureza qualitativa, por utilizar da modalidade de pesquisa bibliográfica desenvolvendo o conhecimento a partir de diversos tipos de publicações, como artigos, livros e sites acadêmicos. Através desta revisão será possível conhecer o que já existe sobre o assunto e quais serão as formas mais adequadas de analisar e redigir o trabalho.

Algumas bases de dados virtuais foram utilizadas para realização da pesquisa, entre elas podemos destacar: SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e o Google Acadêmico. Foram usados como base para pesquisa os termos: “gestão”, “gestão financeira”, “gestão pessoal”, “gestão empresarial” entre outras. Ainda foram utilizados artigos brasileiros publicados e disponibilizados com o tema proposto.

Após a leitura e análise de diversos artigos, livros, entre outros, utilizei da organização de ideias para a criação de um Artigo de Revisão Bibliográfica, procurando abordar as informações mais importantes para a composição do artigo. Buscou-se correlacionar o passado com o presente a fim de procurar um melhor entendimento do assunto, e através deste artigo desenvolver ideias inovadoras.

## REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Gestão Financeira

De acordo com Oliveira et al., (2002, p. 136):

o termo Gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, Gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados.

Para Ferreira (2001, p. 347) gestão significa: “ato ou efeito de gerir; gerência”, para outros autores o termo deve ser entendido como:

gerenciar uma organização é definir a prioridade com que seus recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) serão consumidos, visando alcançar os objetivos predeterminados pela organização (MIRANDA; SILVA, 2002, p. 137).

Desta forma a gestão financeira pode ser entendida como a gestão dos fluxos monetários das atividades

comerciais de uma empresa, com base no momento em que ocorrem. Visa encontrar um equilíbrio entre “rentabilidade” (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e “liquidez” (referindo-se à capacidade da empresa em cumprir as suas promessas nos termos do contrato) (GITMANN, 2004, p. 4). Em outras palavras, o departamento de gestão financeira precisa encontrar um equilíbrio entre a geração de lucros e a retenção de caixa (FERREIRA, 2001, p. 347). Portanto, pode-se dizer que gestão financeira é a gestão da entrada e saída de recursos monetários nos negócios da empresa, ou seja, a gestão do fluxo disponível da empresa.

O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa, ou até mesmo pessoal, e aumentar o valor do patrimônio líquido por meio da geração de lucro líquido das atividades operacionais, mas nem sempre se realiza uma gestão financeira adequada (GITMANN, 2004, p. 5).

### 3.2 A Importância da Gestão Financeira nas Empresas

O gerenciamento adequado permite que você entenda intuitivamente o status quo da empresa. Registros apropriados permitem análises e ajudam a planejar resultados de otimização. A gestão financeira envolve todos os aspectos internos da empresa e tudo requer certos cálculos financeiros.

A administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva (ZDANOWICZ, 1998, p. 23).

Além disso, a compreensão do termo gestão financeira nos leva a concluir que a gestão financeira é um campo de pesquisa que resolve problemas relacionados às finanças corporativas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2000, p.133). Está diretamente relacionado ao fluxo de recursos financeiros, utilizando conhecimentos de outras áreas, como administração, economia e contabilidade, para proporcionar às empresas um melhor desempenho na utilização dos recursos em moeda.

Em termos de gestão empresarial, independentemente do porte e/ou faturamento, é sabido que seus administradores precisam estar munidos de ferramentas que os ajudem a identificar, medir, monitorar e analisar os resultados da organização e de seus colaboradores.

Do ponto de vista técnico, a gestão financeira é uma ferramenta para controlar a concessão de crédito aos clientes da forma mais eficaz possível, planejar e analisar os investimentos da empresa, organizar o desenvolvimento e evitar gastos desnecessários (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2000, p.137).

Pensando nisso, como disse Oliveira (2003), gestão financeira é o ato de atuar na empresa por meio de propostas de metas e obtenção de resultados satisfatórios. Para isso, você pode contar com algumas práticas já utilizadas pela maioria dos gestores do setor financeiro, como: planejamento, orçamento, fluxo de caixa, etc.

Uma das maneiras de obter controle financeiro é por meio do desenvolvimento do fluxo de caixa. Segundo Gitman (1997), o fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem o controle regular ou seu uso, é impossível saber quando há recursos suficientes para manter as operações ou quando se deve buscar financiamento bancário. Para Atkinson (2000, p. 612), “se usados corretamente, os resultados financeiros provêm uma ajuda crucial na avaliação da viabilidade da empresa no longo prazo e na identificação de processos que precisam de melhorias”.

Em cenários de gerenciamento financeiro, os administradores financeiros desempenham um papel central. Ele é responsável pelas decisões que podem determinar a direção do desenvolvimento da empresa e seu sucesso ou fracasso.

#### 3.2.1 ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A gestão financeira de qualquer empresa é realizada e desenvolvida pelo administrador financeiro, geralmente ele é o titular de um cargo de diretor ou de alta administração e seu principal objetivo é maximizar o valor da empresa para os acionistas e stakeholders (BOURDEAUX et al., 2006, p. 11). Portanto, a gestão financeira envolve o propósito dos gestores financeiros em suas áreas profissionais, como orçamento, gestão de caixa, gestão de crédito, análise de investimentos, arrecadação de fundos, etc.

O administrador financeiro deve decidir que projetos realizar, onde e como captar os recursos e quanto distribuir aos acionistas dos lucros obtidos. Essa proporção de lucros reinvestidos apresenta dois

aspectos: se for muito pequena, sinaliza falta de projetos atraentes; se for muito grande, afasta os investidores interessados em dividendos. (BOURDEAUX et al. 2006, p. 1112)

Os administradores modernos precisam de um bom treinamento abrangente, ter uma visão sistemática e abrangente de todo o negócio e devem manter contatos de longo prazo com todas as áreas da empresa para controlar e promover os negócios com informações estratégicas (HOJI, 2004, p.20). A crescente complexidade do mundo dos negócios também determina que os responsáveis pela área financeira tenham uma visão mais abrangente da empresa e de sua relação com o meio externo.

Hoji (2004, p.21) destaca as três funções básicas que um administrador financeiro deve ter: Análise, planejamento e controle financeiro; - Tomadas de decisões de investimento; e. Tomadas de decisões de financiamentos

Os administradores devem compreender essas funções básicas em seus negócios, devem analisar, planejar e controlar o uso de seus recursos financeiros e tomar decisões acertadas e sábias de investimento e financiamento. E quando falamos de gestão pessoal devemos lembrar que no caso de finanças pessoais o administrador financeiro é a própria pessoa.

### 3.2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Conforme Bernardes (2010, p. 146), “o planejamento financeiro ajuda a estipular metas, deixando os gestores motivados, oferecendo os mecanismos para avaliação dos resultados”. O autor ainda explana que o planejamento financeiro é um processo importante a ser feito pelas entidades, sejam elas de caráter comercial ou não.

Bernardes (2010, p. 151), reforça, ainda, a importância do planejamento financeiro em dois tipos, “não há uma definição globalmente aceita para finanças em curto prazo. A diferença mais significativa entre finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a duração da série de fluxo de caixas”.

A situação financeira da empresa necessita de cumprir com as obrigações estipuladas no planejamento de curto e longo prazo, nomeadamente o pagamento de rendas, água, energia e outras despesas recorrentes.

Portanto, considerando um mercado tão competitivo, ele não só contribui para a saúde financeira da entidade, mas também para a sua liquidez, portanto, analise sempre se o plano dá resultados negativos ou positivos para que você possa utilizar essas informações. planejar, ou fazer outro plano, e definir novas metas de curto e longo prazo.

A falta de uma gestão financeira adequada das empresas tem gerado uma série de problemas de análise, planejamento e controle financeiro em suas atividades empresariais.

### 3.3 GESTÃO FINANCEIRA PESSOAL

Desde muito jovens, lidamos com uma série de situações relacionadas com dinheiro. Para aproveitar ao máximo seus fundos, é muito importante entender como usá-los da maneira mais benéfica para você. Planejar significa traçar, previamente, o caminho que se queira percorrer, visando alcançar um objetivo definido, ou seja, é uma tarefa de gestão onde os recursos são administrados seguindo uma estratégia, visando alcançar a manutenção ou aumento de bens e riquezas para formação do patrimônio de uma pessoa. (IVANOWSKI, 2015).

Aprender e aplicar conhecimentos práticos de educação financeira pode nos ajudar a melhorar a gestão financeira pessoal e tornar nossas vidas mais pacíficas e financeiramente equilibradas (MASSARO, 2015). Quando aplicadas a indivíduos e famílias, as técnicas e práticas de gerenciamento financeiro formam o que é comumente referido como "gerenciamento financeiro pessoal".

Empresas e indivíduos têm suas próprias necessidades e objetivos e são afetados por dinâmicas financeiras muito semelhantes. Pessoas físicas e jurídicas recebem dinheiro. Os indivíduos recebem dinheiro na forma de salários, salários profissionais, outros tipos de renda e até mesmo assistência financeira de outras pessoas. Pessoas físicas e jurídicas usam dinheiro para consumir e pagar por esse consumo. Na sociedade moderna, os indivíduos usam o dinheiro para obter mercadorias e produtos necessários à sobrevivência e felicidade (MASSARO, 2015).

Quem pretende melhorar a gestão financeira pessoal deve primeiro analisar seu estado atual de

consumo, renda e investimento. Acontece que certos padrões de consumo também envolvem uma doença comum, chamada consumismo, em que as pessoas compram bens sem uma necessidade real. Eles são afetados pelo ambiente em que vivem, pelo marketing da empresa, pela ansiedade e por outras deficiências da vida moderna.

Para Frankenberg (1999, p.31), “planejamento financeiro significa estabelecer e seguir uma estratégia que permita acumular bens e valores que formarão o patrimônio de uma pessoa ou família”.

### 3.3.1 ORÇAMENTO PESSOAL

O orçamento financeiro é um plano único que serve para registrar todas as despesas pessoais e receitas de uma pessoa, organização ou família. Neste sentido Cerbasi (2003, p. 63) explica:

É importante que a pessoa inclua em seu orçamento a meta mensal de investimentos para que estes passem a ser prioridade no orçamento, especialmente se o planejamento estiver ligado a uma futura independência financeira.

A forma mais simples de começar a elaborar um orçamento pessoal é anotar todos os gastos, depois deve-se agrupar os gastos por principais fontes geradoras de custos, subtotalizar despesas fixas e despesas eventuais e ainda criar um calendário de vencimentos, para saber o período de desembolso. Para o Banco Central do Brasil (2013) existe a uma forma correta de elaborar um orçamento pessoal, onde se consiste em quatro etapas:

1ª etapa: Planejamento – Essa etapa consiste em estimar as receitas e as despesas do período, e para tanto, pode-se utilizar a rotina passada listando as despesas e as receitas passadas usando-as como base para prever as receitas e as despesas futuras.

2ª etapa: Registo – Nesta etapa é preciso anotar, preferencialmente de forma diária, as receitas e as despesas.

3ª etapa: Agrupamento – Como as anotações serão muitas, para que se entenda melhor, é preciso que sejam agrupadas de acordo com as características similares, como por exemplo: despesa com alimentação, com habitação, com transporte, com lazer etc. Para tanto, a forma de agrupamento pode ser adequada à sua realidade. Esse agrupamento facilita a apuração do salário ou da renda que é gasta em cada grupo, além de ajudar com os ajustes ou cortes que posteriormente possam ser necessários.

4ª etapa: Avaliação – Nesta etapa, será preciso avaliar como as finanças se comportam ao longo do mês, e como irá agir, se será de forma corretiva ou preventiva, buscando o máximo de benefícios, qualidade e conforto para a sua vida.

Quando se faz o orçamento, a pessoa, inclina-se a controlar os impulsos do consumismo, além disso, consegue identificar com mais facilidade o que e quanto pode gastar. Ao fazer o orçamento, o mesmo ainda pode ajudar a pessoa/família a viver dentro do padrão de vida adequado, já que nele é mostrado o quanto já se gastou e o prejuízo que alguns gastos podem trazer às suas finanças.

### 3.3.2 INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA

A independência financeira envolve planejamento orçamentário doméstico, racionalização de custos e otimização de investimentos. Representa um requisito básico de gerenciamento, no qual a capacidade de gerenciar contas pessoais determina o sucesso ou o fracasso das operações das pessoas (HALFELD, 2007, p. 14).

É um processo razoável de gestão da renda familiar, investimentos, despesas, patrimônio líquido e dívidas. Tem como objetivo realizar sonhos, desejos e metas, como possuir uma casa, economizar para a educação dos filhos, fazer uma jornada dos sonhos e alcançar o sucesso profissional campo. Além disso é uma forma de construir uma carreira, reduzir os impostos, planejar-se melhor, torna-se empresário, aposentar-se confortavelmente ou até mesmo administrar testamentos, entre outros.

Neste sentido, segundo Halfeld (2007, p. 16): As pessoas devem procurar superar as tentações naturais do consumismo e assumir compromissos consigo mesma. Parece-me, que uma boa maneira de superar as tentações naturais é assumirmos compromissos com nós mesmos. Devemos sempre estabelecer metas, escrever regras e reavaliar nosso desempenho periodicamente. Esse exercício requer muita disciplina, mas trará boas recompensas.

Ao planejar o futuro, as pessoas veem muitas possibilidades e encontram mercados financeiros

favoráveis. No entanto, devido à falta de um bom planejamento, muitas pessoas acabam se perdendo. Por meio de várias propagandas e incitações veiculadas pela mídia, somos induzidos a comprar coisas desnecessárias.

Para construir um futuro e ter independência financeira é preciso construir a combinação de um conjunto de rendas, fruto do patrimônio, como por exemplo o recebimento de aluguel de imóveis ou rendimento de investimentos financeiros, e outras rendas que tenham garantia de recebimento e que sejam suficientes para manter o padrão de vida pelo tempo escolhido (FRANKENBERG, 2007, p. 123).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão financeira é um conjunto de atividades administrativas que envolvem a base da gestão, do planejamento, a análise e o controle, e tem como objetivo maximizar os resultados econômicos e/ou financeiros produzidos pelas operações financeiras.

O planejamento financeiro está alinhado com os objetivos e estratégia da empresa, ou da pessoa/família, ajudando os gestores a tomar as decisões e ajudando a atingir seus objetivos operacionais, econômicos e financeiros. Nesse caso, o planejamento financeiro tem um papel estratégico e importante na busca por projeções de indicadores de desempenho, como liquidez, endividamento e lucratividade, bem como a carga tributária por áreas de atuação.

Pode-se concluir que o planejamento financeiro é fundamental tanto para o sucesso da empresa, quando da pessoa/família, pois todos precisam ter um bom planejamento, sendo que papel principal fica a cargo do gestor financeiro, que pode utilizar ferramentas baseadas na situação financeira para planejar o futuro da empresa, da pessoa ou da família, que com essas informações, poderá executar e traçar o melhor plano financeiro para atingir o resultado final desejado.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BCB - Banco Central do Brasil. Caderno de Educação Financeira – Gestão de Finanças Pessoais. Brasília: BCB, 2013. Disonivel em: <  
[https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos\\_cidadania/Cuidando\\_do\\_seu\\_dinheiro\\_Gestao\\_de\\_Financas\\_Pessoais/caderno\\_cidadania\\_financeira.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/Cuidando_do_seu_dinheiro_Gestao_de_Financas_Pessoais/caderno_cidadania_financeira.pdf) f>. Acesso em 15 dez. 2021.
- BERNARDES, M. A. A gestão Financeira de Micro e Pequenas Empresas. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 1, n. 2, p. 110-129, ago.-dez. 2010.
- BOURDEAUX, R. et al. Gestão Financeira. Rio de Janeiro: 2006.
- CERBASI, Gustavo Petrasunas. Dinheiro: Os segredos de quem tem. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- FERREIRA, A. B. Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- FRANKENBERG, Louis. Guia prático para cuidar do seu orçamento: viva melhor sem dívidas. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- FRANKENBERG, Louis. Seu futuro financeiro. 12. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. 10. ed. São Paulo: Pearson/Addison Wesley, 2004.
- HALFELD, Mauro. Investimentos: como administrar melhor seu dinheiro. São Paulo: Fundamento Educacional, 2007.
- HOJI, Masakasu. Administração financeira: uma abordagem prática. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- IVANOWSKI, L. de O. Finanças pessoais: estudo de caso com alunos de ciências contábeis da Universidade de Brasília / Lucas de Oliveira Ivanowski – Brasília, DF, 2015.
- MASSARO, André. Como cuidar de suas finanças pessoais: CFA (2015) / André Massaro. – Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, 2015.
- MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: P. SCHMIDT.

Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, L. M.; et. al. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Jordan. Princípios de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. Fluxo De Caixa. 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1998.

# LIDERANÇA HUMANIZADA

Sara Lenice Bomfim Lemos  
Me. Cristhiane Rodrigues Soares Leão  
Esp. Wallace Gomes Morais  
Esp. Roberta Almeida Eliote  
Esp. Rogéria Almeida

## RESUMO

O foco das pequenas a grandes empresas arcaicas (e ainda atuais) é em resultados e não em pessoas. Muitos de nós comumente lideramos pelo talento, pela capacidade, pela performance e pela influência, e sim essas características são importantes, mas não suficientes quando falo de liderança espiritualizada, pois falo do indivíduo, de amor, vontade, cuidado, serviço e sacrifício, caráter, e essencialmente da autoliderança. A essência do auto liderar-se atrelado a disciplina e determinação buscando nossos valores e as crenças que sustentam nosso plano a ser aplicado também no meio profissional.

## ABSTRACT

Archaic (and still current) small to large companies focus on results, not people. Many of us commonly lead by talent, ability, performance and influence and yes these characteristics are important, but not enough when I speak of spiritualized leadership, as I speak of the individual, of love, will, care, service and sacrifice, character, and essentially of self-leadership. The essence of self leadership is linked to discipline and determination, seeking our values and beliefs that support our plan to be applied also in the professional environment.

## INTRODUÇÃO

A liderança é um tema recorrente no meio acadêmico e vem sendo cada vez falado e aplicado no âmbito empresarial, é um tema que não “sai de moda”, somos seres humanos em constância evolução, nos adaptando e moldando as novas práticas e métodos com a complexibilidade de trabalhar em equipe e suas diversidades de perfis e o progresso frenético da tecnologia. O estudo dos diversos tipos de liderança tem sido cada vez mais aprofundado concretizando o termo liderar atado a essência humana onde a responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder. A liderança está presente também na nossa casa, gerenciamento de tempo, financeiro próprio e da família e organização das tarefas, dentre outros tornando um ambiente agradável.

Diante deste cenário se faz cada vez mais necessário pontuar e ressignificar o que de fato é liderar e uma maior compreensão das fases e paradigmas desse assunto abordando modelos arcaicos até os mais atuais perfis de liderança e como tais perfis impactam na equipe e organização como um todo. Liderança: é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem em comum Robbins (2002).

## REVISÃO DA LITERATURA

### A LIDERANÇA E SUA EVOLUÇÃO

Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração (ARRUDA, 1987). Naquele tempo, as pessoas saíam dos campos e partiram para as cidades em busca de grandes empresas, fazendo com que o crescimento populacional aumentasse rapidamente. Tais empresas contratavam bastante pessoas para seu “chão de fábrica”, grandes fábricas, máquinas e uma jornada de trabalho excessiva. Assim

sendo e com esse rápido desenvolvimento desencadeando a necessidade de um estudo de gerencia mais aprofundado. Um dos primeiros estudos da administração foi desenvolvido na escola Clássica a qual impulsionou o método de produção e administração, surgido no contexto da Revolução Industrial. Os estudos foram baseados em teorias e essas teorias foram divididas em três categorias, sendo a primeira a teoria científica, abordada pelo Engenheiro Frederick Taylor, com objetivo de aumentar a eficiência dos operários na linha de produção, elaborando o estudo dos tempos e movimentos, o supervisionamento e foco na eficiência (MAXIMIANO, 2006). A segunda elaborada pelo Engenheiro Henri Fayol, conhecida por Teoria Clássica e objetivava organizar as funções e procedimentos do ato de administrar, sua ênfase é na estrutura organizacional, Fayol estipulou deveres e obrigações aos Líderes (MAXIMIANO, 2006).

A terceira conduzida pelo sociólogo Max Weber, a qual diz respeito aos princípios do modelo burocrático e fundamentação de leis, conhecido como o modelo da burocracia (MAXIMIANO, 2006), Para Chiavenato (2005) essa teoria fundamentou formalizar um modelo para administrar esquematizando um método de produção eficiente para a época. Mas por outro lado a teoria clássica se preocupava com a autoridade formal em suas normas e procedimentos e ainda não eram enfatizados a liderança humanística e seus pressupostos para motivação.

De acordo com a escola clássica o foco era que essas teorias enfatizassem a construção de uma gestão para supervisionar e alavancar o setor produtivo, gerando uma produção em massa, não importando as condições de trabalho, pois o foco era o tempo, aperfeiçoando a produção para gerar mais lucro. Assim sendo os gerentes agiam de forma padronizada seguindo manuais e adquirindo formalidades, a motivação dos funcionários era unicamente a recompensa salarial. A escola clássica foi muito criticada pois coloca o homem trabalhador era visto como uma mera peça do processo produtivo, sem nenhuma valorização (FERNANDES, 2013).

Observando a necessidade de uma administração mais humanística, afim de quebrar aqueles padrões rígidos, mecanicistas e burocráticas, surge a teoria das relações humanas elaborada pelo psicólogo Elton Mayo (SANTOS; CÂMARA, 2012). Vindo desse contexto o indivíduo acaba sendo guiado pelos os líderes no desenvolvimento do capital humano. Em um estudo da equipe de Mayo foi observado que independentemente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, sua produtividade, em grupo, aumentava. Uma vez em grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa, a pesquisa continuou e foram mais de 20 mil empregados entrevistados de uma companhia tendo como objetivo descobrir quais os sentimentos os levavam a ter satisfação no trabalho e a relação com uma maior produção.

A partir destas pesquisas, Mayo concluiu que o fator de maior influência na produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto os incentivos salariais.

## MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.

Segundo os princípios de Maslow conhecer as necessidades dos liderados é uma importante ferramenta para a motivação. "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento." Abraham H. Maslow.

"A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta" (ROBBINS, 2008, p. 132). Chiavenato (2010, p.

Quadro 1. Grandes Correntes Históricas da Motivação

| ÉPOCA | CORRENTE / AUTOR | CARACTERÍSTICAS  | FATOR DE MOTIVAÇÃO                  | NECESSIDADE DOMINANTE |
|-------|------------------|--|-------------------------------------|-----------------------|
| 1900  | Taylorismo       | Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização. | Punições e recompensas pecuniárias. | fisiológicas          |
| 1924  | Relações         | Homem comporta-se de acordo com a                                      | Relações interpessoais.             | sociais               |



|           |   |   |   |                                     |
|-----------|---|---|---|-------------------------------------|
|           | Humanas   | normas do grupo informal.   |   |                                     |
| 1954      | Maslow  | Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.                                   | Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.           | hierarquia das necessidades         |
| 1959      | Herzberg  | Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.   | Enriquecimento do trabalho.                                   | estima auto-realização.             |
| 1960      | McGregor  | Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.  | Autonomia, desafios.  | estima auto-realização.             |
| 1964      | Vroom   | Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.                       | Expectação, instrumentalidade e valência.                     | Estima.                             |
| 1960-1970 | O Democracia industrial na Noruega              | Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.   | Sede de novos valores.  | valor social do momento.            |
| 1950      | Logoterapia/ Frankl                             | Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.   | Busca da realização de um sentido.                            | metanecessidades de autorealização. |
| 1975      | Programação Neurolingüística/Bandler & Grindler | Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal. | Comunicação sem vícios, atitude positiva.                     | Estima.                             |
| 1990      | Coaching /Fournies                              | Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.  | Reforços positivos.   | Estima.                             |
| 1990      | Energização/ Byhan                              | Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!.   | Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento. | estima auto-realização              |

Fonte : Motivação dos quadros operacionais (HERING, 1996)

Conforme KONDO(1991),o problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam. Esta é uma das razões que muitos países com governos autoritários reduziram drasticamente o nível educacional . Dentre os exemplos mais conhecidos e mais representativos dessas teorias, estão a 1.hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a 2.teoria da motivação de Herzberg e a 3.teoria X e Y de McGregor.

1. A mais popular hierarquia das necessidades humanas com a sua pirâmide atada diretamente ao seu criador Abraham H. Maslow, é um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorealização. Para tanto, Maslow definiu uma série de cinco necessidades do ser, onde existem as necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas as de segurança e as necessidades secundárias, que são as sociais, estima e auto-realização.

Segue abaixo a imagem para melhor visualização.



- Necessidades fisiológicas: São aquelas que relacionam-se com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc.
- Necessidades de segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc. No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida etc.
- Necessidades sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.
- Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de auto-estima.
- Necessidades de auto-realização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.

Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano. Ele chegou à conclusão de que existem fatores que colaboram para a motivação e a satisfação das pessoas em seus trabalhos. De acordo com ele “... A prevenção da insatisfação é tão importante quanto o incentivo de satisfação”. Eles incluem a liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. Os chamados fatores satisficentes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também chamados de intrínsecos.

Fatores que levam à insatisfação: política da empresa; condições do ambiente de trabalho; conflitos no relacionamento com outros funcionários; segurança; salário.

Fatores que levam à satisfação: crescimento; desenvolvimento; responsabilidade; reconhecimento; realização.

Com essa teoria, Herzberg concluiu que o que causa a insatisfação nos funcionários são questões ambientais, que não são ligadas a seus cargos ou funções desempenhadas. Ele também constatou que o que leva à motivação de um colaborador é o que diz respeito às suas atividades e seu cargo.

Douglas McGregor foi um psicólogo americano que lecionou por muitos anos no curso de administração. Basicamente, essa teoria apresenta dois tipos de pessoas dentro da organização.

A teoria X, define que o trabalho é uma coisa desagradável para a maioria das pessoas. Para que o trabalho seja executado, a supervisão é fundamental. Precisam ser desenvolvidos sistemas efetivos de comando e controle, Como o trabalhador não possui iniciativa, o gerente precisa explicar exatamente o que deve ser feito.

A teoria Y por sua vez, apresenta pessoas que trazem o trabalho com naturalidade, assim como

outras atividades. Se a Teoria Y aborda a relação da pessoa com o trabalho de uma forma muito mais positiva, o papel da gerência passa a ter um sentido muito diferente do que estabelecer e manter a cadeia de comando e controle.

Apesar de ser uma das teorias mais relevantes é também uma das mais incompreendidas, A teoria X e Y são um convite a autorreflexão e podemos dizer que dificilmente sairá de pautas empresariais e pesquisas acadêmicas pois sempre existirá esses dois paradigmas citados acima

## AUTOLIDERANÇA

Vivemos um momento único na história da humanidade. Em qualquer lugar reconhecemos grandes transformações acontecendo, em um cenário de incertezas com ciclos cada vez mais rápidos e contínuos em escala global. E seguindo essas mudanças a posição do líder e suas características também tomaram e vem tomando um rumo diferente. A tecnologia não alterou a natureza humana, mas lançou definitivamente uma nova forma para abordagem de temas como produtividade, eficiência, informática, Internet, espírito de equipe, crescimento de empresas e funcionários, temas presentes em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e internacionalizado. Diante de tantos problemas ambientais, socioculturais, políticos, patologias que levam a drogas e demais vícios, talvez o mais dramático da humanidade seja a crise que tem afligido a tantos que é a perda do significado da vida. Por falta de condições dignas de vida milhões de pessoas não veem razão para viver; e o vazio que há no coração de tantos, principalmente dos jovens, têm gerado incontáveis transtornos para eles e para toda a sociedade.

É preciso investir logo na expansão da consciência e na reflexão e vivência dos valores que podem transformar a vida das pessoas e das empresas. Urge resgatar a inteireza humana. Sem dúvidas para se tornar um bom líder é preciso buscar o estudo do autoconhecimento, se não mergulharmos profundamente em nós mesmos, para tomar consciência de quem somos e identificarmos os nossos valores mais caros e as crenças que sustentam o nosso caminhar para aplicá-los também em nossa vida profissional, viveremos cada vez mais em um processo esquizofrênico agudo e crônico gerando inúmeros transtornos nos relacionamentos e nos negócios. Um bom líder é um bom formador de caráter, liderar está sim no feeling, no dom, mas está mais ligado a um hábito, uma disciplina pessoal das práticas do dia a dia. Disciplina vem da mesma raiz de discípulo, que significa ensinar ou treinar. Pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se caráter! A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter." James C. Hunte".

Entendendo-se líder consciente como a pessoa capaz de desenvolver a própria individualidade, libertando-se das convenções coletivas para exercer o seu poder de decisão pelo caminho a seguir; e que, ao desenvolver assim a autoconsciência e o autodomínio e ao centrar-se nos valores essenciais, consegue, através da integridade do caráter, influenciar os outros. O pressuposto é que se tornar plenamente humano é condição indispensável para se tornar um verdadeiro líder. Tratando da questão da liderança, essa competência emerge com o desenvolvimento da sabedoria e a partir do exercício da intuição, capacidade de ver além, serviço e sacrifício, amor a si, no outro e nas ações, autoridade que é diferente de poder e a vontade.

De acordo com o James C. Hunte, você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos, você gerencia coisas e lidera pessoas. É preciso trabalhar cada vez mais profundamente com o sistema de crenças e valores que é a base de motivação das ações humanas. E, para os líderes em particular, será preciso extrema disposição, determinação e disciplina para submeter-se a um processo de transformação nos campos pessoal, psíquicoemocional e espiritual se quiserem que os seus seguidores estejam abertos às mudanças. O que não podemos mais admitir é exigir mudanças nos outros quando nós não mudamos a nós mesmos. Somente poderá ser chamado de líder aquele que for capaz de liderar a si mesmo, isto é, ser capaz de viver de maneira coerente e controlando as suas emoções e seus pensamentos, canalizando-os para o bem comum. Isto é viver com consciência, ou seja, ter conhecimento do valor emocional das idéias que temos sobre os motivos de nossas ações. É como se fosse um observador que dá conta de tudo o que nos acontece.

## COACHING

Diante da evolução humana e tecnológica a administração ligada aos estudos das Relações humanas vem sendo pautada como um dos pontos mais trabalhados nos negócios hoje, não importa o tamanho da organização ou quantas pessoas a compõe, a liderança está presente em como lideramos nossa vida e a incrível dádiva de liderar pessoas, planejar objetivos, organizar e controlar processos buscando bons resultados.

O coaching é uma nova área no mercado de trabalho que sintetizou o que há de melhor na gestão de negócios e estratégia, filosofia, psicologia positiva e terapia cognitiva. seu objetivo é beneficiar todos que estão passando por um processo pragmático ou que buscam alcançar objetivos. É um processo em que um profissional certificado orienta um cliente através de técnicas e métodos voltados para o desenvolvimento pessoal ou profissional. Essa orientação acontece por meio de sessões, que podem ser encontros pessoais ou por programas ou aplicativos de videoconferência. O Coaching é essencialmente uma conversa, um diálogo que envolve você e o cliente, em um contexto produtivo e orientado a resultados. A conversa é formada por perguntas e tem como objetivo encorajar e apoiar o coachee (cliente) para que enxergue as situações por novos ângulos e seguindo estratégias diferentes. O processo de Coaching oferece um contexto seguro do qual os clientes podem identificar o que está funcionando e o que não está, experimentar novos comportamentos e aprender com suas experiências.

O termo coaching revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar seu desempenho. Esta definição propõe uma interação entre o líder e o liderado, que agora se compromete a contribuir com o melhor de si para que seus liderados consigam atingir suas metas. Coaching é diferente de mentoring, um processo mais longo em que um mentor dá conselhos a um aprendiz. No mentoring, não há problema em dois serem amigos, parentes ou trabalharem na mesma empresa. Embora existam mentores remunerados, o normal é que esse aconselhamento seja voluntário, realizado nas horas livres do mentor, enquanto o coaching é sempre um processo profissional e pago.

Sua origem se deu no século XVI, na Hungria, mais especificamente na cidade de Kocs. Localizada em um condado às margens do Rio Danúbio e da estrada que liga Viena a Budapeste, os habitantes de Kocs iniciaram, nesta época, a produção de carruagens com suspensão feita de molas de aço, que eram extremamente desejadas por todos, devido ao conforto que ofereciam a seus passageiros. Estas carruagens eram conhecidas como *kocsi szeker*, assim como os moradores de Kocs passaram também a serem chamados de kocsi. Este termo, ao ser pronunciado, era entendido pelos ingleses como coach.

Em vista disso, à medida que o tempo foi passando, as pessoas começaram a fazer uma analogia entre a função da carruagem, que tinha como principal objetivo levar indivíduos de um lugar a outro, geograficamente falando, à do coach, que tinha como papel conduzir pessoas do estado em que se encontravam, ao estado em que desejavam estar, por meio do compartilhamento de conhecimentos e técnicas, em um curto espaço de tempo.

Atualmente aumenta tanto o número de pessoas que procuram os serviços de um coach quanto o número de pessoas que desejam a formação para se tornarem coaches. Os interessados em se tornar coachees estão em busca de desenvolvimento para melhorara sua colocação em um mercado difícil, com poucas e concorridas oportunidades, já que querem ser coaches enxergam na profissão uma boa possibilidade de aumentar sua renda e ter maior autonomia e independência no trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança humanizada e todo seu estudo por trás de grandes líderes, escritores, psicólogos, pensadores religiosos e teóricos nos traz a visão e a sensibilidade de buscarmos a cura para muitos dos problemas que existem hoje em decorrência das mudanças abruptas dentro de qualquer que seja nosso processo, pessoal ou profissional, enquanto líderes ou liderados, ouvir, respeitar, amar, zelar, buscar ter bons hábitos.

E seguindo os principais pontos da liderança servidora segundo Hunter, tudo depende de caráter. Ser humilde, altruísta, paciente. Falar a verdade dura que ninguém quer ouvir, elogiar quando algo positivo foi feito. Dar às pessoas o que elas precisarem para alcançar excelência. Isso tudo é o significado de liderança. É fazer a coisa certa, de novo e de novo, mesmo quando não se tem vontade de fazê-la. Caráter

é formado diariamente pelas escolhas que fazemos.

Então praticar caráter é o que o leva a ser um bom líder. Demanda humildade, a característica mais crucial que um gestor precisa ter para exercer bem sua função. Isso [humildade] não se desenvolve lendo livros ou assistindo seminários. Só praticando, admitindo que precisa de ajuda e pedindo-a a alguém. A maioria dos profissionais precisa de um plano concreto para evoluir: definir procedimentos que melhorarão seus defeitos, formas de mensurar os avanços e um prazo para alcançar certos objetivos. Em uma empresa que apoia esse processo, fica bem mais fácil.

## REFERENCIAS

- AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007.
- ALMEIDA, Walnice. Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALMEIDA, W. Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- ANASTASI, Anne. Testes psicológicos. São Paulo: EPU, 1977.
- BAHIA, Alexandre Gustavo Melo Franco [et al.]; coordenadores Eduardo Henrique Lopes Figueiredo ... [et al.] - Constitucionalismo e Democracia – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 - Pg. 16.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio V. Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e Seleção por Competências. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. Comportamento Organizacional. São Paulo – Pioneira Thonson, 2004.

# GESTÃO FINANCEIRA

Suzy Stefany Dos Santos  
Me. Adelmo Ferreira dos Santos  
Me. Henrique Starick  
Me. Rinara Lopes Negreiros Kokudai  
Me. Bruno Ferreira Campos da Silva

## RESUMO

Esse estudo tem como propósito identificar muitos problemas de uma empresa que podem ser solucionados com uma boa gestão financeira. Gestão financeira é o conjunto de processos, métodos e ações que permitem a uma empresa controlar, analisar e planejar suas atividades financeiras. Pense bem: toda empresa busca crescer e, de forma direta, ganhar mais dinheiro — e a gestão financeira é o caminho para isso. Todo empreendedor sabe que a necessidade de planejamento é uma realidade, mas como alcançar uma rotina organizada? A Gestão financeira possibilita que você consiga fazer a análise e o controle das atividades financeiras da sua empresa. Assim, será possível tomar decisões cada vez mais acertadas e, conseqüentemente, maximizar os resultados financeiros.

Ao compreender o que envolve a gestão financeira, você terá autonomia para fazer o fluxo de caixa de sua empresa, bem como o controle do giro de caixa e da verificação de estoques.

Palavras - Chaves: Análise, controle e resultados.

## ABSTRACT

This study aims to identify many problems of a company that can be solved with good financial management. Financial management is the set of processes, methods and actions that allow a company to control, analyze and plan its financial activities. Think about it: every company seeks to grow and, directly, make more money — and financial management is the way to do that. Every entrepreneur knows that the need for planning is a reality, but how to achieve an organized routine? Financial Management allows you to be able to analyze and control your company's financial activities. Thus, it will be possible to make increasingly correct decisions and, consequently, maximize the financial results. By understanding what financial management involves, you will have autonomy to make your company's cash flow, as well as control the cash turnover and inventory verification.

Palavras - Chave: Analysis, control and results.

## 1. INTRODUÇÃO

Gestão financeira é o conjunto de processos, métodos e ações que permitem a uma empresa controlar, analisar e planejar suas atividades financeiras. A gestão financeira possibilita e fornece os recursos para que os profissionais especializados analisem cenários e tracem metas para a empresa melhorar seus resultados e como utiliza seus recursos.

Uma boa gestão financeira está por trás de toda empresa de sucesso. É o coração de um negócio e, por isso, deve ser conduzida com inteligência. Manter as finanças da empresa em dia é essencial para que as atividades fluam. Afinal, nada melhor para a saúde do negócio do que chegar ao final do mês com um bom faturamento e as contas no verde. Essa responsabilidade, que passa por todo setor financeiro, é enorme: Cuidar da entrada de caixa, pagar contas e, de forma estratégica, identificar gastos desnecessários e encontrar soluções viáveis para eliminá-los. A administração do capital é, portanto, uma forma de arquitetar a empresa — mas não se trata de um processo único. A gestão financeira é cíclica dentro de uma organização, e pode estar imersa em cenários voláteis e com diferentes condições de investimentos. Ao

planejar, a empresa deve definir resultados a serem alcançados, levando em conta fatores diversos. Entre os principais, vale mencionar a análise da situação financeira, identificação de oportunidades de investimento e otimização de recursos. O planejamento, as empresas avaliam como as metas podem ser concretizadas, bem como traçam planos para cenários adversos. É esse olhar para as possíveis emergências, como uma crise, que pode salvar o negócio. Uma coisa que nem todas as empresas tiveram.

Planejar ao planejar, a empresa deve definir resultados a serem alcançados, levando em conta fatores diversos. Entre os principais, vale mencionar a análise da situação financeira, identificação de oportunidades de investimento e otimização de recursos. Durante o planejamento, as empresas avaliam como as metas podem ser concretizadas, bem como traçam planos para cenários adversos. É esse olhar para as possíveis emergências, como uma crise, que pode salvar o negócio. Uma coisa que nem todas as empresas tiveram.

O controle financeiro, é sobre a verificação da execução dos processos. Ao controlar de forma concisa as operações, é possível ter em mãos suas práticas e mais importante os seus resultados. Assim, você consegue desenvolver ações de correção de forma ágil e com caráter corretivo e/ou preventivo, evitando erros ou retrabalhos. Mas atenção, abrindo um parêntesis aqui: é importante separar o controle das execuções de gestão financeira com o controle de contas. Esse último é um processo dentro da estratégia, vital para administrar gastos e manter o fluxo de caixa equilibrado.

Analisar como qualquer metodologia que preza pela eficiência, uma boa gestão financeira deve ter a análise envolvida em suas etapas. Aqui, falamos de uma forma geral: análise de dados para melhorar processos e análise de resultados, buscando oportunidades para otimizar as entregas. Ou seja, uma ação que complementa o planejamento e faz parte de um bom controle da gestão financeira. Investir a gestão financeira é uma metodologia muito analítica, certo? E no que diz respeito aos investimentos, ela também deve se basear em dados. Afinal, cada investimento deve trazer um resultado mensurável, contribuindo com a saúde financeira do negócio.

Na gestão financeira, investir é encarado como uma ação estratégica e leva em conta a compra de ativos, contratações, aquisições, entre outras operações. Portanto, administrar os custos em relação ao caixa da empresa, não extrapolando nos gastos e analisando de forma aprofundada os investimentos é o que faz da gestão financeira algo tão importante em uma organização.

## 2.METODOLOGIA

Para realizar a gestão de um projeto ou de uma empresa é preciso adotar uma metodologia que padronize os processos e métodos com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais ou financeiros.

Nestes casos, além da direção da empresa é necessário também contar com uma equipe que irá gerenciar projetos, na qual esteja claro quem é o gerente do projeto. Esta pessoa não deve ser necessariamente o gestor da empresa e sua principal responsabilidade é manter o controle da equipe e garantir que os projetos sejam desenvolvidos de acordo com seu escopo.

É possível também adaptar as abordagens de gestão de projetos e criar uma metodologia própria, que atenda às demandas específicas de sua empresa. Confira a seguir o que você deve saber para criar uma metodologia de gestão que combine com seu negócio. Antes de pensar em criar uma metodologia própria para sua empresa é preciso se espelhar no que já existe. Afinal de contas, se boa parte das companhias utilizam como referência o PMI, Project Management Institute e sua publicação PMBOK, Project Management Body of Knowledge, sua empresa deve pelo menos conhecê-lo para criar algo novo.

Em resumo, o PMBOK considera 10 áreas do conhecimento que devem ser gerenciadas nos projetos de uma empresa: *Integração, Escopo, Tempo/Prazo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Suprimentos e Contratos (Aquisições), Partes Interessadas*

Tenha em mente estas áreas antes de criar a metodologia para sua empresa. Pense na importância de cada uma delas para seu negócio, em especial as áreas de escopo, prazo, custo e qualidade. Você deverá levar em conta também a gestão de documentação e conhecimento se deseja adaptar esta metodologia para sua companhia.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 HISTÓRIA E CONCEITOS DA GESTÃO FINANCEIRA

O sistema financeiro tem um longo e interessante passado que começa logo depois da Pré-História com a invenção do dinheiro. Ao cunharem as primeiras moedas cerca de 2.500 anos atrás, os lídios (habitantes da atual Turquia) e os gregos instituíram o marco zero dessa história que, em determinado momento, passou a ditar os rumos da civilização.

Uma breve passagem por uma linha do tempo pode, mais do que mostrar o poder de influência das finanças no cotidiano das pessoas e nos destinos da humanidade, ajudar a entender por que o sistema financeiro tem um papel de protagonismo na construção da nova economia.

Grandes teóricos de todas as correntes da ciência econômica estudaram e escreveram sobre o papel do dinheiro na história da civilização. Mas é o relato do antropólogo americano William Henry Furness, III no livro *A Ilha do Dinheiro de Pedra*, de 1910, que retratou como poucos a surpreendente base fictícia que existe por trás do sistema monetário. Um trecho dessa história foi transcrito pelo prêmio Nobel de Economia Milton Friedman em *O Poder do Dinheiro* (1992).

Em 1903, o antropólogo visitou a pequena ilha Yap, em meio às Ilhas Carolinas na Micronésia, onde a moeda, por falta de metal na região, era esculpida em grandes pedras calcárias. Ele conta que o *fei*, como era chamado o dinheiro local, tinha um orifício no meio para possibilitar seu transporte com a ajuda de varas bem resistentes.

O lado mais ilustrativo da história é que as moedas *fei*, por serem muito pesadas, não eram transportadas de uma casa para outra. Bastava o reconhecimento de sua posse depois de uma transação qualquer e a “moeda” podia permanecer no mesmo lugar.

O lastro da fortuna de uma das famílias mais bem-sucedidas da ilha, por exemplo, era um imenso *fei* que fora parar no fundo do oceano em decorrência de uma tempestade durante o seu transporte. Apesar de não poder mais ser recuperado, todos reconheceram que a valiosa moeda estava lá e, assim, a riqueza da família foi garantida.

Parece ficção, mas por que um dinheiro de pedra depositado no fundo do mar valeria menos do que pedaços de papel com números impressos supostamente guardados dentro de um banco? Um pedaço de papel em si não tem valor monetário, o que vale é a confiança que o outro tem de que há ali um valor embutido. “Papel, argila, tela de computador, o que importa é a confiança inscrita”, confirma o professor de História da Universidade Harvard Niall Ferguson, autor do livro e documentário *A Ascensão do Dinheiro (veja abaixo)*: Em *O Mercador de Veneza*, William Shakespeare deu vida a Shylock, um agiota que emprestava dinheiro a juros a não judeus (a religião judaica proibia judeus de cobrarem juros de outros judeus) e exigia dos tomadores o compromisso de entregar-lhes fatias da própria carne em caso de não ressarcimento dentro do prazo estipulado.

Dramas à parte, a história se passa nos anos 1200 e o pano de fundo são os primórdios do sistema financeiro. Shylock acomodava-se em um banco atrás de uma mesa para oferecer dinheiro aos clientes baseado na crença de que receberia a quantia de volta acrescida de juro. Em apenas uma cena.

Shakespeare registra a origem de duas palavras do nosso cotidiano: “banco”, como instituição, e “crédito”, derivado de credo.

Em termos de perspectiva histórica, das vielas e dos guetos de Veneza à Casa dos Medici, em Florença, foi um pulo – não mais que uns 200 anos. É ali, em pleno início da renascença italiana, que o sistema de crédito e os bancos foram legitimados – e, entre altos e baixos, se consolidaram e não demoraram a se espalhar pelo mundo –, desta vez com garantias bem mais civilizadas do que a carnificina do mercador de Veneza.

Dentro desse universo ocorreram ao longo dos anos diversas inovações financeiras e o mercado de títulos foi uma das mais importantes. Por meio da venda de papéis que prometiam retornar o investimento com juros em um futuro determinado, governos encontraram um meio de adquirir dinheiro para financiar guerras e para construir as nações que se projetavam no Novo Mundo.

Queira-se ou não, a nossa vida financeira está baseada no comportamento dos títulos públicos no mercado.

Eles podem determinar, por exemplo, o grau de saúde financeira das empresas em que trabalhamos, bem como o rendimento dos nossos investimentos pessoais. “É vice-versa. Se há uma quebradeira em uma empresa, isso também impacta o setor financeiro. Veja o que aconteceu com a Enron, a WorldCom, por exemplo”, afirma a coordenadora do programa de Finanças Sustentáveis do FGVces,



Annelise Vendramini. “Economia financeira e economia real estão interligadas.”

Com enorme influência também no progresso e no desenvolvimento dos países, no decorrer do século passado começou a ficar evidente a responsabilidade, ou a corresponsabilidade, do sistema financeiro em questões ambientais decorrentes da industrialização.

Por isso, nas últimas décadas, diversas medidas foram tomadas em todo o mundo na tentativa de fazer do sistema financeiro um aliado da sustentabilidade. E, nesse aspecto, o Brasil sobressai em relação a outros países. (Acompanhe essa trajetória assistindo à videoaula do coordenador do FGVces, Mario Monzoni, sobre a evolução das Finanças Sustentáveis no Brasil.)

Depois de 2008, ou da crise financeira global – em cuja origem está base do sistema monetário –, a regulação do sistema financeiro em relação a temas socioambientais começou a avançar mais significativamente.

No Brasil, a Constituição Federal – ao estabelecer que o sistema financeiro tem um fim público, uma vez que contribui para a estabilidade monetária – trouxe um respaldo importante para que o Banco Central (Bacen) assegurasse solidez e eficiência ao sistema financeiro nacional.

O Bacen definiu então três objetivos para a incorporação de aspectos socioambientais na regulação do setor financeiro:

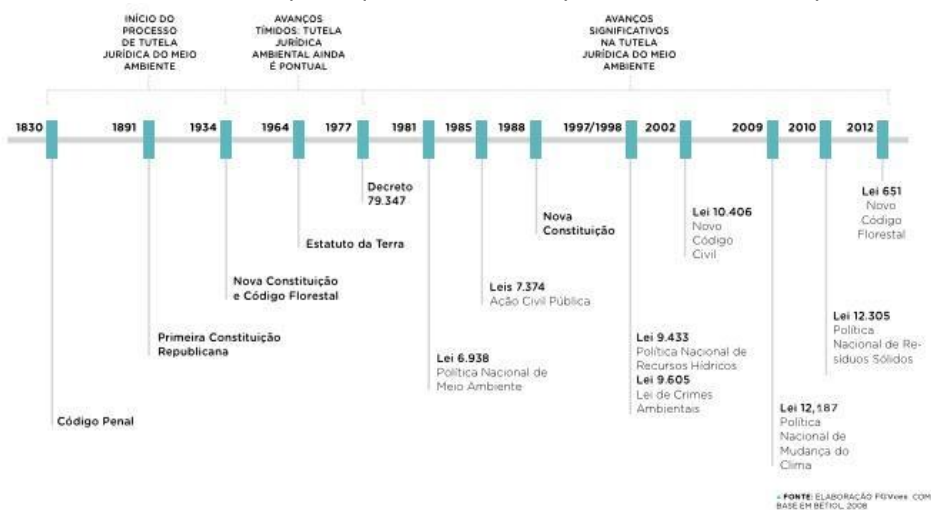
Mitigação de riscos – aspectos socioambientais podem ser fontes de risco em operações de empréstimos, financiamentos, investimentos e seguros. Portanto, a regulação do Bacen contribui para a redução de riscos de crédito, mercado, operacional, liquidez e outros.

Maior integração do sistema financeiro com demais políticas públicas – políticas de responsabilidades socioambientais ajudam a integrar de forma transversal planejamentos de negócios e governança, propiciando maior alinhamento com ordenamento regulatório.

Maior eficiência do setor – Em função de decisões judiciais, no sentido de imputar responsabilidade objetiva e solidária ao financiador de empreendimentos que causem dano ambiental, a disciplina do tema contribui para que os bancos tenham maior clareza no entendimento de suas responsabilidades e dever de diligência em temas socioambientais.

A mais recente delas foi a Resolução nº 4.327/2014, que não requereu pouco: todas as instituições financeiras devem possuir uma Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA), além de [SEP] uma estrutura de governança para essas questões, um sistema de gerenciamento de riscos socioambientais e um plano de ação para o adequado monitoramento e mitigação de riscos.

Vale ressaltar que poucos países têm legislação ambiental que aborda a responsabilidade civil objetiva e solidária. Mas para os bancos ainda persiste uma insegurança jurídica. Segundo a desembargadora federal do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, Consuelo Yoshida, diante de um dano já ocorrido, escolhe-se aquele que tem maior capacidade econômica para ser responsabilizado sozinho.



No entanto, regulações como a 4.327, somadas aos acordos internacionais como os Princípios do Equador, Princípios para o Investimento Responsável (PRI na sigla em inglês), Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI na sigla em inglês) e outros mecanismos, aumentam a credibilidade do sistema financeiro, sem cuja participação não há sustentabilidade possível. Quando a gestão do sistema

financeiro é falha, a história mostra que crises sistêmicas se estabelecem, a exemplo das crises de 1929 (a Grande Depressão dos Estados Unidos atingiu severamente o Brasil no ano seguinte) e de 2008, com altos custos sociais.

Mas, no aspecto de legislações que favorecem o direcionamento de capitais para a Economia Verde, o Brasil aparece bem na fita. Tem feito as lições de casa e, segundo Annelise Vendramini, possui um arcabouço regulatório dos mais completos do mundo.

### 3.2 CONCEITOS DE GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira é um conjunto de ações e processos administrativos que envolvem a análise, o planejamento e o controle das atividades financeiras de uma organização. Portanto, qualquer empresa precisa adotar a gestão financeira. É através dela que é possível fazer análises de cenários, estabelecer metas, prazos e acompanhar os resultados corporativos.

Ou seja, com uma gestão financeira eficaz, a empresa consegue entender quanto ela tem a receber, o que tem para pagar e como está o equilíbrio entre essas duas variáveis. Qualquer negócio que queira crescer precisa se preocupar com o uso de seus recursos financeiros. Só assim é possível se certificar de que os gastos estão sendo direcionados para os setores corretos. Além disso, por meio de uma boa administração, também se torna possível cortar custos extras.

Esses fatores também impactam diretamente na saúde de uma empresa e na garantia de sua continuação. Quanto mais consistente e precisa for a gestão financeira de uma companhia, maior serão suas chances de alcançar suas metas.

Na prática, essa conduta é importante para: Buscar aumentar a receita em prol de um caixa positivo; Investir da melhor maneira no crescimento da empresa; Honrar os compromissos financeiros da companhia; Não falhar na folha de pagamento dos funcionários; Realizar comissões de vendas justas; Cuidar do patrimônio da empresa; Ter uma cultura de crescimento estruturada; Ter uma boa relação com fornecedores; Manter a qualidade dos produtos e serviços; Atrair investidores.

Os objetivos da gestão financeira são guiar as decisões de investimentos, de uso de capital para ferramentas e tecnologia e do pagamento de contas (incluindo funcionários, aluguel e fornecedores), entre outros.

Além disso, quando uma empresa se preocupa com essa gestão, podemos dizer que ela está em busca de assegurar: Fornecimento: obter uma produtos regular e adequada; Recursos: aquisição e uso correto dos bens da empresa; Capital: planejamento sólido para equilíbrio entre gastos e ganhos.

Com estes objetivos, a empresa consegue desenhar cenários e definir qual é o rumo que deve tomar.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa vista como um sistema aberto, possui uma missão, um modelo de gestão, uma estrutura organizacional, um processo de planejamento e controle e um sistema de informações, que se interrelacionam buscando atingir a eficácia. Entendemos como modelo de gestão os princípios de administração que influenciarão o processo decisório, a estrutura organizacional e o sistema de informações. Tendo sido definido os princípios, a empresa passará a delinear sua estrutura organizacional coerentemente com seu processo de decisão.

Para avaliarmos o desempenho dos gestores acreditamos que a empresa deva ser dividida em áreas de responsabilidade. E de acordo com a necessidade, subdivididas em unidades de acumulação (centro de custos, resultados e investimentos). Para dar suporte ao processo decisório a empresa deve estruturar adequadamente o sistema de informações que, a margem de contribuição, preço de transferência e custo de oportunidade.

Dentro deste contexto enfocamos a gestão financeira, pois entendemos que este é um aspecto importante e que, se bem conduzido, poderá contribuir para a eficácia gerencial. Gestão Financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Entretanto que ela não é função exclusiva do gestor da... "Área financeira", mas de todos os gestores das diversas áreas de responsabilidade. Propusemos, então, um mecanismo capaz de mensurar o resultado de cada área pela gestão financeira. Neste mecanismo cada área seria vista como uma empresa, tendo seu planejamento e controle financeiro, assim como relatórios,

possibilitando avaliar adequadamente o desempenho dos gestores. Entendemos que os gestores devem ser avaliados somente por aquilo sobre o que têm responsabilidade e autoridade e, neste sentido, tratamos o custo de oportunidade como um item efetivo de custo.

Pois, sendo este o valor da melhor oportunidade desprezada nas mesmas condições de risco, é o retorno mínimo desejado pelos acionistas. Sob este enfoque de avaliação da gestão financeira, acreditamos que os gestores terão mais informações para a tomada de decisão e, portanto, menor risco de erro, dando mais um passo para atingir a eficácia gerencial e contribuindo para o crescimento da Empresa.

#### REFERÊNCIAS

- ARAÚJO V. S.; MACHADO M. A. V. Gestão do capital de giro de Pequenas empresas. Revista do Centro de Ciências Administrativas, v. 13, n. 1, p. 48-61, ago. 2007.
- BRAGA, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. Administração Financeira: Teoria e prática. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARMO, V. B.; PONTES, C. C. C. Sistemas de informação gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. Revista Ciência da Informação, v. 28, n. 1, p. 49-58.
- DOLABELLA, M. M. Mensuração e Simulação das Necessidades de Capital de Giro e dos Fluxos Financeiros Operacionais: Um modelo de informação contábil para a gestão financeira. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1995.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUTRA, I. S. O Perfil do Empreendedor e a Modalidade de Micro e Pequenas Empresas Londrinenses. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2002.
- GAZZONI, E. I. Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a pequena empresa. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

# IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DIGITAL NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Thomáz Cardoso Ramos  
Me. Cristhiane Rodrigues Soares Leão  
Me. Rinara Negreiros Kokudai  
Esp. Geise Cardoso de Matos  
Esp. Rogéria Almeida

## RESUMO

Com intuito de salientar a importância da utilização de estratégias de *marketing* digital no relacionamento com os clientes, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Foram abordados os seguintes eixos: conceitos de *marketing*; *marketing* de relacionamento; *marketing* digital e estratégias de *marketing* digital. Os trabalhos estudados enfatizam que as organizações/pessoas que utilizam boas estratégias de *marketing* digital, têm maiores possibilidades de identificar e conhecer os gostos dos clientes em potencial, e consequentemente atender suas necessidades. Portanto, infere-se que o *marketing* digital é um grande diferencial na era da tecnologia, em que o mercado está cada vez mais competitivo e os consumidores com um nível de exigência elevada.

Palavras-Chave: Marketing Digital; Estratégias; Relacionamento com clientes.

## ABSTRACT

In order to emphasize the importance of using digital marketing strategies in customer relationships, a bibliographic research was carried out. The following axes were addressed: marketing concepts; marketing of relationship; digital marketing and digital marketing strategies. The studies studied emphasize that organizations/people that use good digital marketing strategies are more likely to identify and meet potential customers' tastes, and consequently meet their needs. Therefore, it is inferred that digital marketing is a great differentiator in the age of technology, in which the market is increasingly competitive and consumers with a high level of demand.

Keywords: Digital marketing; Strategies; Relationship with customers.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da *internet* provocou mudanças bruscas no mercado mundial. As decisões de compras, que no passado eram pautadas em questões como diversidade, conveniência, equilíbrio de preço e valor, no momento, abrangem análise de componentes intrínsecos como nutrição, qualidade dos produtos/serviços, segurança alimentar e responsabilidade ambiental. Assim, os clientes são decisivos nas mudanças e segmentação de mercado, comunicando-se e reivindicando produtos/serviços de maior qualidade com preços justos. Desta forma, esses clientes demandam um relacionamento baseado no acesso a conexões virtuais e em serviços com sistemas inteligentes de informações (OKADA; SOUZA, 2011).

Os avanços tecnológicos propiciaram várias ferramentas para que as organizações mantenham relacionamentos com seus consumidores, desenvolvendo elos e comunicações, por meio da aplicação de estratégias apropriadas de *marketing* (LLANES; SALA; LEIVA, 2018; SAMPAIO; TAVARES, 2017).

Corrales; Coque; Brazales (2017) corroboram salientando que a gestão organizacional é um desafio quando consideradas as vertiginosas transformações na realidade social, que impactam tanto o ambiente interno de negócios como o externo. A busca por ferramentas cada vez mais eficientes se impõe a fim de conservar e melhorar o posicionamento de mercado, bem como a busca de alternativas para atender as demandas dos consumidores. Uma das ferramentas mais difundidas na atualidade é o *marketing* digital. O *Marketing* digital “corresponde à utilização ou aplicação de estratégias de *marketing* realizadas em mídias digitais” (MORA, 2017, p. 2).

Assim, com o advento das redes sociais a forma de relacionamento entre os indivíduos mudou, de tempo real para tempo virtual. E com as organizações também ocorreram tais mudanças, que na atualidade estão nas redes sociais com o intuito de criar um relacionamento mais próximo com os clientes. Destarte, para ter um desempenho favorável e uma boa reputação no mundo virtual, não basta apenas estar presente. É preciso que haja engajamento rápido, inteirar-se dos gostos do público-alvo, bem como o que

eles precisam, a fim de usar as ferramentas certas para conseguir uma boa comunicação e fidelização do público alvo, ou seja, desenvolver uma estratégia de *marketing* digital para atingir esses clientes (SOUZA; HERNANDEZ; COSTA, 2021).

Desta forma, sublinha-se a relevância de estudos acerca da temática, uma vez que, para que as organizações as organizações consigam fidelizar os consumidores é crucial o desenvolvimento de relacionamentos estáveis a fim de conhecer quais são suas necessidades. Assim, o *marketing* digital possui um papel preponderante no alcance dessa meta, porque através de inúmeras estratégias é possível alcançar o público-alvo, que atualmente estão fortemente presentes de forma virtual.

Em decorrência, questiona-se neste trabalho: Qual a importância da utilização de estratégias de *marketing* digital para o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes? Em busca da elucidação desse questionamento, o objetivo desse artigo é identificar a relevância da utilização de estratégias de *marketing* digital por meio de uma pesquisa bibliográfica.

## 2.METODOLOGIA

A pesquisa objetiva identificar a relevância da utilização de estratégias de *marketing* digital por meio da pesquisa bibliográfica. Para tanto, foram analisados materiais como livros, artigos, dissertações e teses que abordam acerca da temática, identificados na base de dados *Google Acadêmico*. Segundo Gil a pesquisa bibliográfica é realizada por meio de materiais já desenvolvidos, compostos especialmente por artigos científicos e livros (GIL, 2008).

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre a população ou renda per capita; todavia, se tem à sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. (GIL, 2008, p.50).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que é caracterizada por não se preocupar com as descrições numéricas, e sim tem seu foco em entender um grupo social, uma organização, entre outros. Assim, estudiosos que optam por utilizar a metodologia qualitativa objetivam elucidar o porquê das ocorrências (KRIPKA; SCHELLER, 2015; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

## 3.REVISÃO DE LITERATURA

### 3.1 MARKETING: CONCEITOS

O surgimento do *marketing* se deu com a chegada da Revolução Industrial, que a partir do aumento da produção, diminuiu os custos, conseqüentemente reduzindo os preços e elevando o número de compra. Assim, surgiram os questionamentos de como vender, para quem vender, a qual preço, entre outros. Esse foi o princípio do esforço de se fazer *marketing*, da tentativa de fazer a gestão das ocorrências nas relações comerciais (KOTLER, 2003).

No decorrer dos anos, o *marketing* manifestou-se em contextos distintos, que foram empregados nas instituições. Assim, o *marketing* é conceituado como “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor para os outros” (KOTLER, 2003, p. 3).

A definição do *marketing* se encontra alinhada com o célebre modelo dos 4 P's (preço, promoção, praça e produto) que foi idealizado por Perreault e McCarthy no livro “Basics of Marketing”, em sua primeira edição. As conseqüências desse modelo para a pesquisa e aplicação do *marketing* expõem que o *marketing* vai além da propaganda e vendas (CLARO, 2006).

### 3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O *marketing* de relacionamento surgiu nas últimas décadas, como uma das mais favoráveis categorias de pesquisa do *marketing*. Ao passo que despertou um grande interesse dos gestores, posto que suas ações objetivam maximizar os resultados das empresas através da criação de relacionamentos de longo prazo (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

No período hodierno, a nova perspectiva do *marketing* é denominada *marketing* de relacionamento que se refere à forma de relacionamento entre a organização e o consumidor, em que é diferente dos relacionamentos passados, no qual o foco das organizações era somente conquistar compradores e evidenciar seus produtos. Atualmente, há um novo modelo, que se refere à fidelização dos clientes por meio de um relacionamento durador (OLIVEIRA; PEREIRA, 2003).

Por meio dos relacionamentos, as organizações utilizam de vários métodos para alcançar vantagens competitivas que sem o relacionamento com os clientes não conseguiriam. O mercado atual é extremamente competitivo, e as organizações necessitam entregar valor aos seus consumidores, precisam de diferenciação ante os inúmeros de concorrentes que usam um *marketing* extremamente agressivo (CLARO, 2006).

É crucial para uma instituição fabricar produtos de excelência, praticar preços competitivos, elaborar promoções efetivas e fazer com que as pessoas tenham fácil acesso aos seus produtos. Sobretudo, é preciso que o cliente seja fidelizado. A temática relacionamento é mágica, uma vez que, permite que empresas que estão inseridas em mercados altamente competitivos, produzam valor para os clientes (CLARO, 2006).

Assim, o foco de qualquer atividade do *marketing* é satisfazer o cliente. Os especialistas em *marketing* compreenderam que a satisfação é ainda mais importante ao longo prazo. Desta forma, a concentração no relacionamento com clientes possibilita as organizações conhecer quais são seus gostos, anseios e necessidades. Em vista disso, os clientes são considerados ativos em longo prazo que propiciam lucros quando estão satisfeitos. As instituições entenderam que somente preço e qualidade não são suficientes para o sucesso, é preciso fidelizar os clientes e manter um relacionamento mútuo (CLARO, 2006; OLIVEIRA; PEREIRA, 2003).

### 3.3 MARKETING DIGITAL

No período hodierno, observa-se que várias instituições estão usando o *marketing* como um mecanismo para captar clientes. Todavia, à frente do grande desenvolvimento tecnológico e do sucessivo progresso da *internet*, nasceu o *marketing* digital, que promove a comunicação *online* entre cliente e instituição (CRUZ; SILVA, 2014).

Para Corrales; Coque e Brazales (2017) a *internet* tornou-se um meio interativo que permite o desenvolvimento de uma comunicação direta e personalizada com clientes reais e potenciais, sem limitações geográficas ou temporais. Além disso, através do mesmo canal é possível realizar diferentes interações com os clientes, como: publicidade, informações, pré-vendas, configurações de pedidos, compras, serviços pós-venda, entre outros.

O *marketing* digital é definido como método que utiliza a *internet* como fonte de publicidade e divulgação de forma a aumentar as vendas dos produtos oferecidos. O *marketing* digital impulsiona a criação de demanda por meio do poder da *internet* e constitui o processo de comercialização de uma marca por meio dos canais digitais. Esta técnica de promoção representa um elo fundamental na proliferação do comércio eletrônico e no desenvolvimento de *e-business* (LORA, 2013; STOKES, 2011).

Segundo Limeira (2010, p. 10) o *marketing* digital é conceituado como “o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a *internet*, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”. O objetivo do *marketing* digital é explorar a *internet* e outras formas de comunicações eletrônicas para se comunicar com o mercado-alvo de maneira mais lucrativa e, permitir o trabalho conjunto com outras organizações associadas com as quais haja um interesse comum (MIGUENS, 2016).


Não se trata apenas de tecnologia, mas também de mudanças nas atitudes e no comportamento do consumidor, que são motivados pelo uso das novas tecnologias. Da mesma forma, o universo digital se espalha na sociedade e gera novos estilos de vida e hábitos de consumo modernos (YEJAS, 2016). O *marketing* digital possibilita reunir dados relevantes para que a organização possa melhorar sua comunicação com seu mercado alvo, permitindo a compreensão dos consumidores, e oferecendo produtos e serviços que atendam seus anseios e consequentemente fortalecendo o relacionamento entre empresa e consumidores (MARTINS; ALBUQUERGUE; NEVES, 2018).

Assim como o *marketing* é fundamentado pelos 4 Ps, no *marketing* digital são estabelecidos 8 Ps, que segundo Vaz (2011) são:

- 1º P: Pesquisa - perceber quais são os alvos é crucial para que as empresas tenham ideias para desenvolver a estratégia de *marketing* digital. Conhecer o consumidor é o primeiro passo.
- 2º P: Planejamento - utiliza o resultado da pesquisa para elaborar as estratégias de *marketing* digital.
- 3º P: Produção - abrange a execução das atividades idealizadas na etapa de planejamento.
- 4º P: Publicação - compreende o conteúdo que a organização irá disponibilizar para os consumidores.
- 5º P: Promoção - está ligado ao desenvolvimento de campanhas, dentre outros.
- 6º P: Propagação - torna possível a divulgação do conteúdo da organização de usuário para usuário.
- 7º P: Personificação - diz respeito à relação com o consumidor, fazendo uso de ferramentas como redes sociais e correio eletrônico a fim de obter sua fidelização e como consequência disseminar suas promoções.
- 8º P: Precisão - corresponde à avaliação dos resultados gerados por meio do uso do *marketing* digital pela organização.

O processo dos “8 Ps do Marketing Digital” não é uma mistura de marketing digital com os tradicionais 4 Ps. É um processo a ser seguido passo a passo para que sua estratégia de marketing digital central, que é se apoiar no grau de atividade do consumidor, possa ser cumprida com êxito. A metodologia proposta apresenta uma sequência formal e contínua de passos que levam a empresa a um processo cíclico de geração de conhecimento a respeito do consumidor e do seu próprio negócio na internet. (VAZ, 2011, p. 298, 2011).

São muitas as vantagens que o uso do *marketing* digital proporciona aos negócios. Quando utilizado corretamente os meios à sua disposição, as empresas obterão interações eficazes com seus clientes, amplas possibilidades de expansão e alta rentabilidade econômica que provavelmente não obteriam sem o auxílio dessas estratégias (MIGUENS, 2016). Para Miguens (2016) algumas dessas vantagens são: Promoção de produtos em ampla área geográfica.

É possível obter clientes em todos os países do mundo; Em muitos segmentos o negócio fica aberto 24 horas por dia, 365 dias por ano. Sendo um diferencial, considerando que o momento de maior fluxo de dados em que as pessoas se conectam ocorre fora do horário comercial, quando voltam do trabalho e têm tempo para se conectarem; Meios visuais de acesso à oferta do produto; Personalização de ofertas e serviços; Realização de pesquisas no mercado *online*; Recrutamento de pessoal através da rede. *Sites* como o LinkedIn nos quais os usuários podem fazer *upload* no perfil e *sites*, permitem que a organizações enviem ofertas de emprego para candidatos de alto potencial que permanecem ativos em uma empresa, não apenas em busca de emprego;  Acompanhamento da concorrência.

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL

Para a utilização do *marketing* digital é necessário seguir algumas condutas estratégicas, que auxiliam na disseminação de informações acerca dos produtos ou serviços disponibilizados pela instituição para os consumidores, por meio de anúncios nas redes sociais ou até mesmo por *e-mail* (CRUZ; SILVA, 2014). Assim, para YEJAS (2016) existem muitas razões para utilizar estratégias de *marketing* digital, como: Permite transformar dados em inteligência de mercado, tanto de clientes quanto de concorrentes, e é claro que a informação é necessária para competir no mercado.

Permite que a empresa melhore seu relacionamento com os clientes e veja como eles interagem com a marca. Hoje, o cliente está cada vez mais treinado e informado no uso de mídia digital e o mercado de Tecnologia de Informação e Comunicação cresce sem parar.

Não é só ter um produto digital, é necessário saber como se concentrar para ser capaz de vendê-lo.

Segundo Yejas (2017) algumas das principais estratégias utilizadas no *marketing* digital são: Criar uma identidade digital - Identidade digital é o rastro que todo internauta deixa na rede como resultado de sua inter-relação com outros usuários ou com a geração de conteúdo. Uma identidade digital não é definida a priori e gradualmente conforme participação, direta ou indireta nas comunidades e serviços da *internet*.

É recomendado que a marca crie sua identidade digital de participação em diferentes redes sociais e que sejam condizentes com o produto e serviço. Trabalhar a Lei do foco - o princípio mais poderoso no *marketing* é ter uma palavra na mente dos clientes. Uma marca pode ser incrivelmente bem sucedida caso ela consiga fazer isso.

Posicionar-se nos buscadores - As marcas devem buscar estratégias para se posicionar nos meios de busca, de forma que sejam a visão de seu público-alvo e poder ser rapidamente vistas.

*Marketing* de entrada - São todas as estratégias de *marketing* onde "Não tem que pagar". *Marketing*

de entrada baseia-se em três pilares fundamentais: SEO (Search Engine Optimization), *marketing* de conteúdo e *marketing* em mídia social. Seja em redes sociais como Twitter, no Facebook com a criação de páginas de negócios, YouTube.

*Marketing* de saída - são estratégias de *marketing* pelo qual se paga para ter um retorno investimento (conversão). Obtem clientes por meio de ações concretas concentra-se em buscar e atrair novos clientes, enviando uma grande quantidade de mensagens por vários meios para causar impactos diferentes em mais pessoas e para que o produto seja conhecido.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar a relevância da utilização de estratégias de *marketing* digital por meio de uma pesquisa bibliográfica. Com os avanços tecnológicos ocorridos de forma mundial, surgiu o *marketing* digital. Nos últimos anos, o *marketing* digital tem sido de grande importância, uma vez que fornece ferramentas de inovação em face da existência das empresas (BUENO, 2017).

O *marketing* digital é importante porque auxilia nas tomadas de decisões estratégicas e detectam oportunidades. Por meio de ferramentas digitais obtém informações necessárias para alcançar o mercado-alvo, de acordo com os objetivos do negócio e análise situacional digital. É importante traçar objetivos claros, estratégias e táticas a serem utilizadas para ser competitivo no mercado mundial. Assim, é importante ter em mente que o mundo vive hoje na era digital e o *marketing* está integrado para responder aos seus clientes, usuários e consumidores para promover maior interatividade entre clientes e empresas, produtos e serviços, com novas possibilidades de compras e vendas; fortalecendo o relacionamento entre organizações e consumidores (DELGADO, 2018).

Assim, foi possível perceber que as organizações/pessoas que utilizam boas estratégias de *marketing* digital, têm maiores possibilidades de identificar e conhecer os gostos dos seus clientes em potencial, para que assim possam atender suas necessidades. Além disso, é importante manter bons relacionamentos no pós-vendas de produtos/serviços, para que assim os relacionamentos sejam fortalecidos e consequentemente haja a fidelização desses consumidores.

Portanto, infere-se que o *marketing* digital é um grande diferencial na era da tecnologia, em que o mercado está cada vez mais competitivo e os consumidores com um nível de exigência elevada. Só consegue manter-se no mercado aquelas organizações que conseguem entender os consumidores e desenvolver bons relacionamentos.

#### REFERÊNCIAS

- BUENO, Marjorie Dajhanna Andrea Moreno; VIDAL, Milagros Nathaly Noriega. „Marketing Digital y su incidencia en la Fidelización de Clientes de la Empresa Via Konfort de Trujillo en el Año 2017. 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Jose-Salinas-Gamboa/publication/321607921\\_'Marketing\\_Digital\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_la\\_Fidelizacion\\_de\\_Clientes\\_de\\_la\\_Empresa\\_Via\\_Konfort\\_de\\_Trujillo\\_en\\_el\\_Ano\\_2017/links/5a28d697a6fdcc8e8671c252/Marketing-Digital-y-su-incidencia-en-la-Fidelizacion-deClientes-de-la-Empresa-Via-Konfort-de-Trujillo-en-el-Ano-2017.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Salinas-Gamboa/publication/321607921_'Marketing_Digital_y_su_incidencia_en_la_Fidelizacion_de_Clientes_de_la_Empresa_Via_Konfort_de_Trujillo_en_el_Ano_2017/links/5a28d697a6fdcc8e8671c252/Marketing-Digital-y-su-incidencia-en-la-Fidelizacion-deClientes-de-la-Empresa-Via-Konfort-de-Trujillo-en-el-Ano-2017.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2022.
- CLARO, Danny Pimentel. Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio. São Paulo: Insper-IBMEC, 2006. Acesso em: <[https://www.researchgate.net/profile/Danny-Claro/publication/5104849\\_Marketing\\_de\\_relacionamento\\_Conceitos\\_e\\_Desafios\\_para\\_o\\_Sucesso\\_do\\_Negocio/links/02e7e52c585a882077000000/Marketing-derelacionamento-Conceitos-e-Desafios-para-o-Sucesso-do-Negocio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Danny-Claro/publication/5104849_Marketing_de_relacionamento_Conceitos_e_Desafios_para_o_Sucesso_do_Negocio/links/02e7e52c585a882077000000/Marketing-derelacionamento-Conceitos-e-Desafios-para-o-Sucesso-do-Negocio.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2021.
- CORRALES, Angelita M. Salazar; COQUE, Lorena M. Paucar; BRAZALES, Yadira P. Borja. El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. Dominio de las Ciencias, v. 3, n. 4, p. 1161-1171, 2017. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325485>>. Acesso em: 28 dez. 2021.
- CRUZ, Cleide Ane Barbosa; SILVA, Lângesson Lopes. Marketing digital: marketing para o novo milênio. 2014. Disponível em: <<https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/72/1.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2022.
- D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. Revista de Administração



Contemporânea, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rac/a/NmGNYtg5SjYQqm4L3LGxMPk/?lang=pt>>. Acesso em: 05 jan. 2022.

DELGADO, Nancy María Armijos. Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. *Innova Research Journal*, v. 4, n. 1, p. 1-8, 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/artem/Downloads/DialnetMarketingDigital-6865402.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2022.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. *CIAIQ*, v. 2, 2015. Disponível em: < <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252>>. Acesso em: 22 dez. 2021.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. E-marketing. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LLANES, Rudibel Perdigón; SALA, Hubert Viltres; LEIVA, Ivis Rosa Madrigal. Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, v. 12, n. 3, p. 192-208, 2018. Disponível em: < [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992018000300014&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992018000300014&script=sci_arttext&lng=pt)>. Acesso em 28 dez. 2021.

LORA, I. BLANCO; SEGARRA, M. Estudio exploratorio del uso del e-marketing como una estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. *Puente Revista Científica*, p. 29-37, 2013.

MARTINS, Bárbara Isis; ALBUQUERQUE, Lívia Cristina Enders; NEVES, Manoella. Instagram Insights: Ferramenta de Análise de Resultados como Nova Estratégia de Marketing Digital. *Intercom*, v. 1, p. 1-13, 2018. Disponível em: < <https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2018/resumos/R62-1138-1.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2021.

MIGUENS, Gabriel Esteban. Estrategias de marketing digital y en redes sociales que aplican las agencias de viaje del centro de Mar del Plata. Tese de Doutorado. Universidad Nacional de Mar del Plata. 2016. Disponível em: < <http://nulan.mdp.edu.ar/2505/>>. Acesso: 22 dez. 2021.

MORA, Juan Camilo Arredondo. El marketing digital: una solución estratégica para las Microempresas. 2017. Disponível em: <<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16196>>. Acesso: 05 de jan. 2022.

OLIVEIRA, Angela M.; PEREIRA, Edmeire C. Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. *Informação & Sociedade*, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em: < [https://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_7e5ae982a0\\_0013235.pdf](https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_7e5ae982a0_0013235.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2021.

OKADA, Sionara loco; SOUZA, Eliane Moreira Sá. Estratégias de marketing digital na era da busca. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 1, p. 46-72, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747524003.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2022.

SAMPAIO, V.; TAVARES, CVCC. Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. *Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza*, v. 1, n. 104, p. 1-26, 2017. Disponível em: < [https://semanaacademica.com.br/system/files/artigos/artigo\\_cira\\_e\\_cristiano\\_0.pdf](https://semanaacademica.com.br/system/files/artigos/artigo_cira_e_cristiano_0.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2021.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 33-44, 2009.

SOUZA, Mariana Alves Basilio; HERNANDEZ, Cecília Toledo; COSTA, Kelly Alonso. Proposta de um modelo hierárquico para definição de estratégias de marketing digital. *XV Seget*. 2021. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/19426207.pdf>>. Acesso em: 28 de dez. 2021.

STOKES, Rob. E-Marketing: The essential guide to digital marketing. 4 ed. Quirk Education, 2011.

VAZ, Conrado Adolpho. Os 8Ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

YEJAS, David Albeiro Andrade. Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n. 80, p. 59-72, 2016. Disponível em: < <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1457>>. Acesso em: 27 dez. 2021.

# GESTÃO DE PESSOAS E TECNOLOGIA: COMO SERÁ O RH DO FUTURO?

Vânia Cristina De Meira Mendes  
Me. Cristhiane Rodrigues Soares Leão  
Me. Fábio Lemes De Sousa  
Esp. Paula De Sousa Starick  
Esp. Rogéria Almeida

## RESUMO

A abordagem clássica da área de Recursos Humanos passa por uma reestruturação mediante às novas exigências do mercado moderno. A proposta de identificar a importância que a gestão de pessoas aliada à tecnologia exerce na formação de um novo planejamento de RH - considerando que a gestão de pessoas está em constante aperfeiçoamento e a aplicabilidade de avanços tecnológicos são fatores significativos para um novo ambiente organizacional - surge como prerrogativa de estudos na área. Com tal propósito, sob a metodologia de abordagem qualitativa e bibliográfica, oportuniza-se a ruptura de diversos paradigmas tradicionais. Para tanto, o estudo rico em seu desenvolvimento aponta na sua pesquisa os conceitos de gestão de pessoas, bem como estratégias e vantagens de um bom planejamento na área de recursos humanos. A exploração ampla do tema visa ainda demonstrar quais principais reflexos de ações rumo ao desenvolvimento empresarial, identificando pontos positivos e desafios. Tendo em vista que uma empresa é feita de pessoas para pessoas, e assim, estas devem ser objeto de maior atenção por parte de um gestor. Palavras-Chave: Gestão de pessoas; Tecnologia; RH; Desenvolvimento.

## ABSTRACT

The classic approach of the Human Resources area involves a company to the new demands of the modern market. The proposal to identify the importance of people management combined with technology in the formation of a new HR planning - considering that people management is in constant improvement and the applicability of technological advances are configurable devices for a new organizational environment - appears as a prerogative of studies in the area. With this purpose, under the methodology of qualitative and bibliographical approach, it is possible to break several traditional paradigms. Therefore, the study rich in its development points out in its research the concepts of people management, as well as strategies and advantages of good planning in the area of human resources. The broad exploration of the theme also aims to demonstrate the main consequences of actions towards business development, identifying the strengths and challenges. Considering that a company is made by people for people, and thus, they should be the object of greater attention by a manager.

Keywords: People management; Technology; RH; Development.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que as organizações buscam a todo o momento se diferenciar no mercado, e no âmbito da gestão de pessoas não seria diferente. Com a evolução da sociedade surgem também mudanças e adequações a serem adotadas com o fito de se adaptar e acompanhar o desenvolvimento organizacional.

Durante muito tempo, não se preocupava tanto com treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados, visava-se apenas lucros e resultados, todavia percebeuse que investir na qualificação e em métodos que beneficiem os recursos humanos de uma empresa é vital para o seu crescimento e para se conquistar os resultados desejados. Nesta perspectiva de transformações, surgem grandes preocupações com o futuro, como por exemplo, como inovar em um mercado altamente competitivo e ainda assim alcançar resultados satisfatórios, tendo em vista que se torna indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro. Deste modo vemos que atualmente a tecnologia é a principal ferramenta para um futuro promissor na gestão de pessoas, afinal tudo se resume às pessoas.

Sob esta ótica, fica evidenciada a importância de estudos nesta seara, visto que este setor vem acompanhando gradualmente às influências externas e possui grande tendência em se expandir ainda mais. Logo, o presente trabalho tem como problemática: como será o RH do futuro? Na tentativa de responder a esse questionamento, o artigo tem como objetivo mostrar quais as perspectivas da gestão de pessoas aliada à tecnologia para tornar o capital humano organizacional viável e eficiente. Proposto sob a busca minuciosa pela necessidade de mostrar que definições de metas e desafios a serem perseguidos para se alcançar um RH futuramente fortalecido, são cruciais para um planejamento estratégico bem como, na otimização da força de trabalho, produtividade e bem-estar de seus colaboradores.

Assim, este levantamento deve-se ao fato de que a gestão de pessoas está em um crescimento exponencial nas organizações e, sobretudo pela relevância do tema que deve ser visto como uma importante ferramenta de vantagem competitiva organizacional.

## 2. METODOLOGIA

Adotou-se uma metodologia de levantamento de fontes bibliográficas em livros e artigos científicos, uma vez que a pesquisa bibliográfica é vista para Gil (2007, p. 44) como principais exemplos de investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Ademais, na visão de (OLIVEIRA, 2007) Os documentos são registros escritos que proporcionam informações em prol da compreensão dos fatos e relações, ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, pois se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de determinados grupos.

Assim sendo, o trabalho transcorrerá a partir da análise de fontes secundárias que abordam, de diferentes maneiras, o tema escolhido para estudo. As fontes são livros, artigos, documentos monográficos, periódicos (jornais, revistas, etc), textos disponíveis em sites confiáveis, entre outros locais que apresentam um conteúdo documentado, visto que utilizaremos conceitos e ideias de outros autores, semelhantes com os nossos objetivos, para a construção de uma análise científica sobre o nosso objeto de estudo.

## 3. REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Objetivos, Desafios e Características da Gestão de Pessoas.

A gestão de pessoas é um ramo da administração que vem passando por constantes avanços, a começar por suas denominações, ora chamada de gestão de recursos humanos ora gestão de pessoas. Conforme explana, Chiavenato (2014 p. 1):

Uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual.

Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área. Apenas para facilitar a exposição, será mantida ainda a velha e tradicional denominação RH. Nesta primeira parte, vamos abordar as mudanças que estão ocorrendo nas organizações bem-sucedidas e, portanto, nas suas áreas de GP.

E neste mesmo sentido, (GIL, 2001) afirma: A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. E (FISCHER, 2002) assevera: Gestão de pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas. Tudo que de alguma forma interfere nas relações organizacionais pode ser considerado como um componente do modelo de gestão de pessoas.

A importância da gestão de pessoas como uma função organizacional justifica-se pelo fato de proporcionar a conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas e, posteriormente, a concretização dessas expectativas.

Depreende-se então que apesar da nomenclatura, uma empresa além de voltar-se para o alcance

de resultados, deve-se primeiro apostar em seu quadro de pessoal.

Assim como também é ensinado por Chiavenato (2014 p. 3) “as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.” Ou seja, o gerenciamento de pessoas voltado para a valoração profissional é fundamental para se conquistar o mercado e nunca esteve tanto em evidencia como agora, já que prevemos um futuro repleto de desafios tecnológicos que exigirão preparações específicas dos profissionais.

Lucas Veiga Ávila e Jaime Peixoto Stecca, 2015, também explanam: Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2014 p. 7) : Verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução de o tipo ganhar- -ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer entendimento, negociação, participação e sinergia de esforços. Cada parte precisa ajudar a outra.

Para o autor Marras (2000), a administração de recursos humanos é regida pelo princípio fundamental no campo motivacional: “fazer com que uma tarefa, uma responsabilidade ou um trabalho como um todo seja mais valorizado pelo empregado, que aplicará nele todas as suas forças motivacionais. Quanto mais o empregado vê o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas”.

Costa (2009 apud SANTOS, 2009, p. 26) assevera que: O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

Gil (2001 p. 31) afirma com muita propriedade que: A ciência da administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes de transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento.

Dessa Forma, a gestão de Pessoas, mais do que qualquer outro ramo da Administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria-prima é extremamente o conhecimento.

Em suma, e segundo Paauwe e Boselie (2005), “ os recursos humanos são um potencial e poderoso recurso interno que é único, inimitável e de grande valor interno para a organização, dando-lhe uma grande vantagem competitiva.” Por outro lado, embora a gestão de pessoas desempenhem um papel fundamental na tomada de decisões estratégicas, esta por si só será ineficiente, se não utilizar-se das ferramentas certas, tendo como um grande desafio para a maioria das instituições fazer com que todas as suas áreas conversem.

### 3.2 A TECNOLOGIA A FAVOR

O mundo corporativo está extremamente competitivo devido a um contexto globalizado e cada vez mais exigente, que requer cada vez mais das organizações e de seus colaboradores. Assim a principal diferença entre o RH tradicional e o do futuro está intrinsecamente ligado a uma gestão de capital humano cada vez mais estratégico e associado à utilização de recursos tecnológicos.

Bastos (2006) afirma que “o crescente uso das tecnologias da informação está relacionado ao crescimento de demandas cognitivas, o que torna o trabalho mais complexo e se reflete na necessidade de maior qualificação do trabalhador.”

Chiavenato (2014 p. 11) descreve que “O panorama do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual. GP na base de tudo isso”, assim como: A turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso da sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas

estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções. A GP deve estar comprometida com as mudanças. Para melhor! Chiavenato (2014 p. 12).

Ainda nesta ótica, (ZUBOFF, 1988, 1994), discorre que “O objetivo é substituir o esforço e a qualificação humanos por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados, a um custo menor, com mais controle e continuidade. A robotização de fábricas, substituindo a mão de obra humana com mais eficiência, é um exemplo desta função da tecnologia.” e ainda completa: “a tecnologia tem ainda outro potencial: a informatização. Neste caso, vai-se além da mera automação, gera-se novo fluxo de informações que aperfeiçoa o próprio sistema e permite o questionamento dos métodos atuais e a reconfiguração do trabalho.”

Gil, (2001, p.31,32) por sua vez assevera que o “ ingrediente mais importante dessa nova ordem econômica é o conhecimento. A riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo próprio trabalho, e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento residem na transformação das organizações em negócios ligados ao conhecimento”.

Para Chiavenato (2014 p. 34) “na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”.

Assim como descreve, Marcia Vinhoto Lopez, 2016: Ter um software de gestão de RH é usar a tecnologia a favor do trabalho do gestor de pessoas. É valorizar os gestores que cuidam das pessoas de sua empresa, facilitando e otimizando o tempo de trabalho deles, para que possam pensar em estratégias organizacionais que consequentemente resultarão em melhores resultados para a empresa.

Desse modo, vemos que os impactos da tecnologia e o seu papel estratégico no contexto da gestão de pessoas, são de grande relevância, uma vez que na medida em que interage com outros aspectos organizacionais, corroboram para a emergência de novo sistema social e consequentemente um grande desenvolvimento empresarial.

### 3.3 O FUTURO DO RH

Com os benefícios do uso da tecnologia a favor da gestão de pessoas, o futuro dos recursos humanos é objeto de constante estudo. É perceptível que com o tempo a tendência é que algumas carreiras entrem em extinção, mas em contrapartida outras tantas surgirão, e neste sentido o que vai ditar o sucesso ou fracasso dos profissionais é a preparação de cada um. Assim um dos principais desafios da gestão de pessoas para o futuro será desenvolver e reter os talentos internos e prospectar os externos. Exigindo que os gestores de pessoas elaborem planejamentos muito mais estratégicos do que operacionais. A mudança no ambiente econômico mundial tem levado aos administradores buscarem melhor eficiência e qualidade nos serviços com práticas inovadoras de gestão.

Chiavenato (2014 p. 40) afirma que As mudanças são cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Araújo (2012 p.79) discorre o seguinte entendimento: [...] as novas organizações precisam de uma abordagem radicalmente diferente que entendam que os sistemas e processos básicos os quais guiam o universo dos negócios estão obsoletos, e que propõe métodos inovadores aos quais atendam às necessidades do futuro a nossa frente.

Recentemente a pandemia causada pela propagação do Corona Vírus (COVID-19), trouxe uma grande demonstração de um novo modelo organizacional, trabalhos remotos, atividades automatizadas, utilização de redes sociais, entre outros instrumentos tecnológicos que ajudaram neste período, mas que, com certeza, são promissores para a construção não só de um novo RH, mas como de todo o processo gerencial.

Conforme, aduz Matheus Pferl, 2021, Essa “nova gestão de pessoas”, com novas tecnologias implantadas, e até mesmo um futuro com empresas aderindo mais ao modelo híbrido, com essa alternância de trabalho em casa e na empresa, é algo que certamente fará parte da realidade mesmo quando o momento da volta ao presencial chegar. As coisas estão andando e já estão melhores, a compreensão do momento também já é outra. As empresas têm tecnologias muito mais aguçadas que favorecem todo o

trâmite do trabalho, não só de comunicação, mas de produtividade.

E explicado por Iván Lasso, 2020: Por mais que algumas pessoas enfatizem a economia da pandemia, as mudanças foram essencialmente humanas. Assim, as reflexões tiveram impacto principalmente na gestão de recursos humanos, traduzido como um conjunto de processos, procedimentos e métodos, refletidos ou improvisados, que toda empresa aplica invariavelmente com seus colaboradores.

Lima (2007) enfatiza ainda que a excelência de uma gestão moderna pode ser caracterizada por sete fatores principais, quais sejam: [i] enfoque sistêmico; [ii] gestão participativa; [iii] gestão baseada em processos e informações; [iv] valorização das pessoas; [v] visão de futuro; [vi] aprendizado organizacional; e [vii] foco em resultados.

Continuando Chiavenato (2014 p. 496) diz que: Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres e rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento e as competências das pessoas e colocá-los rápida e eficazmente em ação na busca de soluções adequadas e na oferta de novos produtos e serviços inovadores, tudo isso focalizado no cliente e na satisfação de todos os stakeholders envolvidos no negócio.

Para Gil (2001 p. 15) “Prever o futuro dos recursos humanos, assim como o de qualquer outra coisa, não constitui tarefa fácil. Pode-se argumentar, no entanto, que o fim da Administração de Recursos Humanos só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”.

Conforme Dutra (2009, p. 42): Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

E Mariana Dias, 2021, que acredita que: No futuro do RH, o desempenho do clima organizacional deverá ser mensurado para além da intuição. Toda e qualquer decisão deverá ser embasada em informações estratégicas extraídas da própria operação, com a finalidade de garantir a aquisição, o treinamento, o desenvolvimento e a retenção dos talentos ideais para o negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo, este estudo teve como propósito demonstrar que a gestão de pessoas aliada à tecnologia transformarão o modelo atual de recursos humanos e na tentativa de responder ao questionamento proposto acerca de como será o RH do futuro, entendemos que esta área estará voltada para a aplicação de recursos tecnológicos associados ao conhecimento individual de cada membro da organização para que assim atinja os objetivos e resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato 2014, p. 496 “O capital humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio da empresa, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação, competitividade e sustentabilidade. Assim, a área está se tornando estratégica, inspiradora e impulsionadora,” sendo notório assim a importância de voltar-se a atenção a este ramo da administração.

Destarte, concluímos então, que o futuro da área de recursos humanos é investir cada vez mais na qualificação de seus colaboradores, passando a considerá-los como peças fundamentais e parceiros do negócio, e não mais como meros recursos empresariais, é as organizações elaborarem planejamentos cada vez mais estratégicos e compatíveis com a evolução e necessidade do mercado atual, é a desburocratização, buscando novos métodos para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga. Gestão de pessoas / Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p. : il. ; 28 cm ISBN 978-85-63573-74-2.

ARAÚJO, Luiz César G. Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações/Idalberto Chiavenato. -- 4. Ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

DIAS, Mariana. Futuro do RH: descubra 9 perspectivas sobre. 30 de Julho de 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/futuro-do-rh>> Acesso em 14/11/2021.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

LASSO, Iván. Quais são os impactos na gestão de pessoas com a pandemia? 04 de Novembro de 2020. Disponível em: <https://www.interact.com.br/conteudo/quais-sao-os-impactos-na-gestao-depessoas-com-a-pandemia/>> Acesso em: 05/11/2021.

LIMA, Ildevania Felix; CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados. Artigo. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2013. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/gestao-de-pessoas-naadministracaopblica-pessoas-competentes-melhores-resultados>.

LOPEZ, Marcia Vinhoto - jun 9, 2016. Tecnologia a favor do gestor de pessoas. Disponível em: <<https://blogrh.com.br/tecnologia-favor-do-gestor-de-pessoas/>> Acesso em 14/11/2021.

MARQUES, Fernanda. Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. : il.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007.

PAAUWE, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476>> Acesso em: 05/11/2021.

PFERL, Matheus. Os desafios da gestão de pessoas durante a pandemia. 2021. Disponível em: <<https://www.uninter.com/noticias/os-desafios-da-gestao-de-pessoas-durante-a-pandemia>> Acesso em 14/11/2021.

ZUBOFF, S. Automatizar/Informatizar: As duas faces da tecnologia inteligente. revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 6, 1994.

\_\_\_\_\_. In the age of the smart machine: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.