

# REVISTA

Vol. 02 | N.º 01 | 2021

## CADERNOS DE

# NEGÓCIOS



Administração e Ciências Contábeis

**Foco e Escopo**

A Revista de Negócios - UNIFESO, tem por objetivo divulgar os trabalhos científicos desenvolvidos pelos alunos dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis do UNIFESO.

**Processo de Avaliação pelos Pares**

Avaliação por pares e critérios de arbitragem: os originais serão submetidos à Revista de Negócios - UNIFESO que se reserva o direito de avaliar, sugerir modificações para aprimorar a estrutura, clareza e redação do texto e recusar artigos. Todas as informações prestadas pelos autores são de sua exclusiva responsabilidade.

**Periodicidade**

A Revista Cadernos de Negócios é uma publicação acadêmica com periodicidade semestral.

**Política de Acesso Livre**

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

**Endereço postal**

Av. Alberto Torres 111,  
Alto, Teresópolis/RJ  
Brasil.

**Contato Principal**

**Jucimar André Secchin**

Telefone: 21 2641-7070

E-mail: [jucimarsecchin@unifeso.edu.br](mailto:jucimarsecchin@unifeso.edu.br)

**Formatação**

Editora Unifeso (Jéssica Mota da Graça)

**Capa**

Marketing Unifeso (Thiago Pereira Dantas - Thierry)

**Contato para Suporte Técnico**

E-mail: [supsistemas@unifeso.edu.br](mailto:supsistemas@unifeso.edu.br)

## SUMÁRIO

<b>Sumário .....</b>	<b>2</b>
<b>EDITORIAL .....</b>	<b>3</b>
<b>APRIMORAMENTO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES COM USO DE REDES SOCIAIS.....</b>	<b>5</b>
<i>Edilane Angelo da Silva<sup>1</sup>, Claudio Rodrigues Corrêa<sup>2</sup> e Priscila Pereira Fernandes<sup>3</sup> .....</i>	<i>5</i>
<b>UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PUBLICADA NO CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE SOBRE O TEMA “PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO” .....</b>	<b>17</b>
<i>Fernando Rocha Fragoso<sup>1</sup>, Valéria de Oliveira Brites<sup>2</sup> .....</i>	<i>17</i>
<b>A GESTÃO DA QUALIDADE E A PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO DE LATICÍNIOS ARTESANAIS .....</b>	<b>36</b>
<i><sup>1</sup>Francisco Paulo Mesquita Thomé, <sup>2</sup>Rafael Cezar Menezes.....</i>	<i>36</i>
<b>USO DA SIMULAÇÃO COMO FERRAMENTA AUXILIAR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM: relato de uma experiência no curso de Administração .....</b>	<b>49</b>
<i>Jorge de Souza Araújo .....</i>	<i>49</i>
<b>O IMPACTO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS Nº 13.709/2018 NAS EMPRESAS .....</b>	<b>66</b>
<i><sup>1</sup>Lorrayne Damazio Andrade, <sup>2</sup>Francisco Jovando Rebelo de Albuquerque.....</i>	<i>66</i>
<b>APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>80</b>
<i><sup>1</sup>Marcella Silva dos Santos, <sup>2</sup>Rafael Cezar Menezes .....</i>	<i>80</i>
<b>AVALIAÇÃO DO MODELO DUPONT NA EMPRESA C&amp;A MODAS DIANTE DA PANDEMIA COVID-19.....</b>	<b>90</b>
<i><sup>1</sup>GONÇALVES, Ana Gabriela R. <sup>2</sup>AMARAL, Roberta Montello .....</i>	<i>90</i>
<b>DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO SOBRE A ANÁLISE FINANCEIRA DOS FLUXOS DE CAIXA DA EMPRESA AREZZO S.A. ....</b>	<b>106</b>
<i><sup>1</sup>GONÇALVES, Marcela F.de Almeida. <sup>2</sup>MUNIZ, Natiara P. ....</i>	<i>106</i>
<b>TURISMO EM TERESÓPOLIS: COMPORTAMENTO DA DEMANDA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E PROMOÇÃO DO DESTINO EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA.....</b>	<b>119</b>
<i>FELIPPE, Helena Sobreira.....</i>	<i>119</i>

## EDITORIAL

*Renato Felipe Cobo e Valéria de Oliveira Brites*

*Professores dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis e Editores-chefes da Revista*

É com enorme satisfação que publicamos a segunda edição da Revista Caderno de Negócios dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis. Esta satisfação não tem origem apenas na superação dos desafios inerentes à tarefa de publicar uma edição (quem trabalha nesta área conhece bem as dificuldades), mas principalmente no fato de que esta edição materializa, ainda mais, os princípios norteadores desta Revista.

Desde as conversas iniciais sobre a possibilidade de uma Revista acadêmica para os Cursos, esta foi pensada para ser um espaço acadêmico de divulgação dos trabalhos realizados, preferencialmente, pelos discentes dos Cursos. Estes trabalhos seriam, evidentemente, orientados pelos docentes dos Cursos, e trabalhos de autoria somente dos docentes e de autores externos seriam também bem-vindos e publicados. Esta edição da Revista materializa esse desejo coletivo dos docentes dos cursos.

Este segundo número conta com 7 artigos dos discentes (sendo 3 do curso de Ciências Contábeis e 4 do curso de Administração) e um artigo de um docente do Curso de Administração. O artigo do discente Fernando Fragoso sob a orientação da docente Valéria Brites investigou a produção acadêmica relacionada ao tema de Planejamento Tributário, assunto sempre em moda no mundo empresarial. A pesquisa do Fernando descobriu que, ao contrário do universo empresarial, o mundo acadêmico contábil escreveu poucos artigos no período 2011 a 2020 sobre o assunto. A pesquisa, é bom registrar, ficou restrita ao Congresso USP de Contabilidade.

O artigo de autoria da estudante Ana Gabriela Gonçalves e da professora Dra. Roberta Amaral empregou o método Du Pont para analisar a rentabilidade das operações de uma varejista de roupas e a de seus acionistas no período da pandemia, que foi, e ainda está, desafiador para o desempenho financeiro de inúmeras entidades contábeis. Tema parecido foi estudado pela estudante Marcela Gonçalves sob a orientação da docente Natiara Muniz: o desempenho contábil-financeiro da empresa Arezzo Indústria e Comércio S/A no período 2018 a 2020 a partir das informações disponíveis nas Demonstrações do Fluxo de Caixa (DFC) da entidade. Apesar das incertezas e adversidades trazidas pela pandemia, os indicadores contábeis estudados pela pesquisa da Marcela mostraram um desempenho financeiro melhor em 2020 do que o período imediatamente anterior à pandemia para a Arezzo, ao contrário da pesquisa conduzida pela Ana Gabriela.

Já o artigo assinado pela egressa do Curso de Administração Edilane da Silva e pelo professor Dr. Cláudio Corrêa, coorientado pela Professora Dra. Priscila Fernandes, analisou o aprimoramento do Relacionamento com Clientes por meio da utilização de redes sociais. Ao estudar a forma de relacionamento da empresa Netflix, o foco da pesquisa, o artigo concluiu que o marketing de relacionamento aliado às redes sociais é um recurso que deve ser explorado pelas empresas para otimizar a relação com os clientes.

O egresso Francisco Paulo Thomé e o professor Rafael Menezes fizeram uma revisão de literatura sobre implementação de teorias e métodos de garantia de qualidade e controle de produção na fabricação

de queijos e derivados lácteos, e a estudante Lorryne Andrade e o professor Francisco Albuquerque analisaram a adequação do colégio Maple Bear às exigências da nova Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018) onde se constatou que a empresa coleta dados pessoais e dados sensíveis de seus funcionários e clientes e já iniciou o tratamento dos dados, mantendo-os de forma organizada e sigilosa, sendo identificada uma grande coleta de dados sendo necessário rever se é necessário recolher todos esses dados pessoais e dados pessoais sensíveis, observando sempre a finalidade da coleta de cada dado. A partir da análise de banco de dados públicos sobre a mortalidade de Micro e Pequenas Empresas (MPE), a estudante Marcella dos Santos e o professor Rafael Menezes constataram que não houve uma única causa específica que justificasse a falência das empresas na amostra estudada, mas sim um conjunto de aspectos que levaram as entidades da amostra de dados à falência.

Já, o Prof. Jorge Araújo compartilha, em seu artigo, sua experiência com um software simulador demonstrando como a tecnologia digital auxilia no processo de aprendizagem. A pesquisa demonstrou que a utilização da simulação supera algumas barreiras comuns presentes no ensino tradicional e proporciona ao discente o desenvolvimento de habilidades de planejar, negociar, liderar, organizar, administrar o tempo e recursos, elaborar estratégias, administrar finanças, pessoas e empreender ideias; a identificação, a análise, a crítica, a negociação e a seleção de soluções adequadas a problemas específicos enfrentados no cotidiano da gestão empresarial.

Que o leitor aproveite esta edição. Boa leitura!

Prof. Renato Felipe Cobo e Prof<sup>a</sup> Valéria de Oliveira Brites

# APRIMORAMENTO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES COM USO DE REDES SOCIAIS

*IMPROVEMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIPS WITH THE USE OF SOCIAL NETWORKS*

**Edilane Angelo da Silva<sup>1</sup>, Claudio Rodrigues Corrêa<sup>2</sup> e Priscila Pereira Fernandes<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Discente do Curso de Administração do UNIFESO, edilaneteresopolis@gmail.com.

<sup>2</sup>Doutor em Administração e professor do Curso de Administração do UNIFESO, claudiocorrea@unifeso.edu.br

<sup>3</sup>Doutora em Administração e professora do Curso de Administração do Unifeso, priscilafernandes@unifeso.edu.br

## RESUMO

Este estudo analisa o aprimoramento do Relacionamento com Clientes por meio da utilização de redes sociais. Seu referencial teórico tem como base o marketing de relacionamento e sua importância na economia atual e as redes sociais e seu potencial de interação frequente com os clientes. O estudo consiste numa pesquisa exploratória que busca na bibliografia especializada informações para estudar a relevância e a pertinência do aperfeiçoamento do relacionamento com o cliente na atualidade. Neste artigo também é descrita a evolução do marketing até o marketing de relacionamento, o espaço que as redes sociais ocupam na vida dos consumidores e os valores relevantes para sua otimização. Como caso empírico, foi analisada a empresa Netflix e as características do modo como a empresa se relaciona com seus clientes por meio de suas redes sociais. No que se refere à conclusão, percebe-se que o marketing de relacionamento aliado às redes sociais é um recurso que deve ser explorado pelas empresas, buscando otimizar a relação com os clientes.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento, redes sociais, estratégias de *marketing*, nova economia.

## ABSTRACT

This study analyzes the improvement of Customer Relationships through the use of social networks. Its theoretical framework is based on relationship marketing and its importance in the current economy and social networks and its potential for frequent interaction with customers. The study consists of an exploratory research that searches the specialized bibliography for information to study the relevance and pertinence of improving customer relationships today. This article also describes the evolution of marketing to relationship marketing, the space that social networks occupy in consumers' lives and the relevant values for their optimization. As an empirical case, the company Netflix and the characteristics of the way the company relates to its customers through its social networks were analyzed. With regard to the conclusion, it is clear that relationship marketing combined with social networks is a resource that should be explored by companies, seeking to optimize the relationship with customers.

**Keywords:** Relationship marketing, social networks, marketing strategies, new economy.



## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade tem vivido uma real transformação no modo de interação dos indivíduos, tendo em vista que o surgimento da internet e após ela a consolidação das redes sociais via internet proporcionaram uma alteração nas relações sociais e consequentemente na maneira em que as empresas faziam *marketing*.

Segundo Castell (2003):

A Internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana.

Ademais, a concorrência crescente é uma das maiores preocupações das empresas. Com isso, elas tentam se tornar cada vez mais competitivas por meio de diversos recursos. Segundo Porter (1993) “as empresas criam vantagem competitiva percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui um ato de inovação”. Um recurso que tem se demonstrado essencial é o marketing de relacionamento. As organizações têm valorizado as ações com intuito de fidelizar os clientes, McKenna (1992) comenta que: “Em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é única forma de manter a fidelidade do cliente”.

Além disso, segundo um dos autores mais referenciados do marketing, Kotler (1999), conquistar um cliente novo custa de 5 a 7 vezes mais do que manter um atual. Isso evidencia ainda mais a importância de dedicar atenção a manutenção e valorização ao relacionamento com o cliente. No entanto, para que essa relação evolua, o cliente precisa, estar satisfeito com os benefícios oferecidos pela

empresa. Segundo Madruga (2010) “os benefícios devem ser mútuos, ou seja, empresa e cliente devem receber benefícios e fornecê-los também”. Esta relação é salientada por Las Casas (2017): “A evolução das conexões foi muito forte na última década, e hoje os clientes podem contar com uma grande variedade de recurso, tais como Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube, Flickr, entre outros”.

Assim, com o avanço da influência das redes sociais na vida das pessoas, elas se consolidaram como uma ferramenta poderosa para fomentar uma ligação entre empresa e cliente, numa relação B2C (business for consumer) mais próxima e interativa. A empresa obtém mais informações dos clientes, da sua satisfação, desejos e expectativas, haja vista, que de forma natural e comunicativa, o cliente fornece esses dados por meio de contatos nas redes sociais e interações diversificadas. Em artigo publicado pelo Sebrae sobre essa relação contínua com o cliente, Italo Ribeiro (2017) opina sobre a importância da utilização estratégica das informações auferidas pela empresa por meio da interação com o cliente: “Esses dados e informações quando bem trabalhados podem direcionar ações internas para corrigir ou fortalecer estratégias de atendimento com o seu cliente”.

Essa revolução no âmbito de marketing, bem como a relação das empresas com os clientes por meio das redes sociais é base para este artigo, onde busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: como as empresas podem usar as mídias sociais para aprimorar o relacionamento com clientes? Visando responde-la tem como objetivo principal evidenciar a importância do marketing de relacionamento aliado às redes sociais. Para as empresas que ainda não praticam o marketing assim, esse artigo indica a elas a necessidade de uma mudança de postura nesse sentido. Para os demais leitores, ele proporciona uma ampliação do conhecimento sobre o peso que o marketing de relacionamento tem por meio das redes sociais e como a relação dos clientes com as empresas contribui para seu crescimento.

Além disso, também busca, como objetivos específicos: Identificar a evolução do Marketing até o Marketing de Relacionamento e suas características. Investigar o papel das redes sociais no Marketing de Relacionamento. Descrever como a empresa Netflix pratica marketing com uso de mídias sociais. Analisar práticas da empresa Netflix como o melhor uso de mídias sociais para o relacionamento com cliente. Recomendar medidas de melhoria do uso de mídias sociais para o relacionamento com cliente a partir da empresa estudada.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho visa ter a base teórica necessária para alcançar o embasamento da pergunta de pesquisa em busca das soluções do problema que se pretende tratar. Tem como intuito apresentar a relevância do *marketing* e a opinião de grandes pensadores sobre o assunto, bem como associar tais ideias à conectividade com os clientes (redes sociais) e o *marketing* de relacionamento, o qual é um dos segmentos mais importantes do *marketing* na atualidade.

### 2.1 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O *marketing* de relacionamento surgiu da evolução do *marketing*, segundo Mckenna (1992): “a tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado. Como consequência estamos testemunhando o surgimento de um novo paradigma de *marketing*”. O mesmo acrescenta sobre a batalha pela fidelidade do cliente que é o *marketing* moderno e que o mesmo demanda uma relação diferenciada com o cliente e a infraestrutura de mercado.

Para Bauman (2015) “os tempos são líquidos porque, assim como a água, tudo muda muito rapidamente. Na sociedade contemporânea, nada é feito para durar”. Este pensamento de Bauman é aplicável a situação atual vivenciada pelas empresas, pois é visível cotidianamente as influências de um mercado exigente e clientes que assim como o seu tempo, também são imprevisíveis e instáveis.

Fato que motiva as empresas a buscarem modos de mitigar esses efeitos.

Las Casas (2017) comenta que nos últimos tempos o *marketing* de relacionamento foi impulsionado por uma dificuldade das empresas de conquistar novos clientes e permanecer com eles. Também cita que a dificuldade se deve à concorrência em expansão e a busca dessas empresas por aumentar sua parcela de mercado.

Nesse sentido, as empresas passaram a valorizar seu cliente e o valor que sua fidelidade tem aos lucros da empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (2003):

“Há empresas que estão percebendo que conquistar e manter clientes requer muito mais do que fabricar bons produtos e orientar seus vendedores a fechar muitas vendas. Requer um esforço cuidadosamente coordenado da empresa com o propósito de criar relacionamentos satisfatórios e repletos de valor com os clientes importantes”.

Com isso, apenas simpatia e bom atendimento numa venda nas empresas já não são o suficiente. É necessário que o contato entre empresa/cliente se torne mais próximo, mais frequente, sem depender estritamente de ofertas de serviços, mas uma relação constante e amistosa que busca entender o que o cliente tem pensado.

Com tais avanços no *marketing* das empresas e as mudanças tecnológicas, de produção e papéis do cliente ao longo do tempo, os cenários mudaram e observa-se atualmente o empenho dos gestores em conquistar o cliente, em criar uma relação sólida, na qual mesmo após a compra, um vínculo foi criado, permanece e é fortalecido ao passar do tempo, haja vista, que o mundo atual está em constante transformação, o que agradava clientes “ontem” pode ser algo que já não surte efeito no cliente “hoje”, sendo assim, criar um envolvimento também beneficia as empresas ao tomarem conhecimento das expectativas e necessidades de seus clientes.



Em seu livro “*Marketing de relacionamento - Estratégias bem sucedidas para a era do cliente*”, Regis Mckenna (1992) afirma que “a única forma de impedir que o tempo se torne um inimigo é desenvolver relações fortes com o cliente e infraestrutura”. Assim, com uma relação consolidada com o cliente, a inconstância do mercado atual e investimentos da concorrência terão menos efeitos nas empresas que estiverem se munindo de um forte vínculo e relação de confiança com seus clientes. O mesmo autor enfatiza no livro citado “O marketing envolve em grande parte, o desenvolvimento de relações e, através delas, a orientação do futuro da empresa”.

Em consonância com esse pensamento, empresas atuais precisam se transformar no aspecto relacional, caso sejam negligentes perecerão, tendo em vista, que a concorrência roubará e fidelizará seus clientes, pois o valor que é dado ao cliente pelas empresas é fator determinante no momento atual, os clientes não estão dispostos a dar novas oportunidades à experiências ruins. Aquelas empresas que utilizarem bem estratégias para melhorar as relações e com elas as vivências do cliente, terão maiores chances de sobreviver a dinâmica do mercado atual.

No entanto, sua única preocupação não deve se limitar a atender bem o cliente em suas lojas físicas, por meio de ligações ou mensagens de texto via celular: o SMS (*Short Message Service*), ou conversas por aplicativos, mas criar vínculos por meio das redes sociais, ambiente onde os clientes e potenciais clientes passam um tempo considerável, interagem com as marcas por meio deles e em boa parte do tempo de forma voluntária fornecem dados às empresas com suas ações.

## 2.2 REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE ACESSO AO CLIENTE

As redes sociais na atualidade têm sido entre as pessoas sinônimo de interação via aplicativos de relacionamento, mas ela é muito além disso. Para Marteleto (2001) ela representa:

Sistemas de nodos e elos; uma estrutura sem fronteira; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede. A rede social, derivando desde conceito, passa a representar um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

Rheingold (1995) por sua vez, define comunidades virtuais como:

As comunidades virtuais são agregados sociais que surgem da Rede [Internet], quando uma quantidade suficiente de gente leva adiante essas discussões públicas durante um tempo suficiente, com suficientes sentimentos humanos, para formar redes de relações pessoais no ciberespaço.

As redes sociais têm sido uma ferramenta imponente das empresas para se aproximar do cliente e manter contato frequente com eles. O escritor e professor de *marketing* Jonah Berger (2014) da Universidade da Pensilvânia (EUA) em seu livro *Contágio* comenta o fato de escrevermos resenha *onlines* sobre filmes, fazermos compartilhamentos de boatos no facebook, twitarmos receitas que preparamos em tempo real. Além disso, que as pessoas compartilham mais de 16 mil palavras por dia, onde a cada uma hora acontecem mais de cem milhões de conversas sobre marcas. Nessa perspectiva, nota-se quão poderosas são as redes sociais, haja vista, que os consumidores estão inseridos nelas e nesse tipo de interação.

Em estudo postado pela empresa Nielsen (empresa global de informação) comenta o seguinte (Nielsen,2015)

O cenário da publicidade está se desenvolvendo a um ritmo extraordinário à medida que a proliferação da mídia e os avanços da tecnologia criam novas maneiras de conectar os consumidores. Podemos assistir vídeos nos celulares, reproduzir músicas em laptops e ler jornais em tablets.

Nessa mesma matéria, Randall Beard, presidente da Nielsen *Expanded Verticals* comenta que os formatos digitais de publicidade não devem ser subestimados pois carregam grande potencial de alcance ao público que se almeja. Segundo Vaz (2008):

A empresa pode descobrir a quantas anda a percepção de sua marca e de suas ações na mente do consumidor, conseguindo, assim, resolver os problemas na fonte. Um SAC que adivinhe o que o consumidor precisa, monitorando suas opiniões mais descompromissadas.

Em consonância ao pensamento de Vaz, resume-se de forma objetiva a rede social como instrumento de percepção e atenção ao cliente.

### 2.3 NOVA ECONOMIA, NOVO CLIENTE E NOVO MARKETING

No que se refere a velha economia em que o marketing surgiu:

Na velha economia, a unidade organizacional de análise era uma unidade de operação (uma fábrica, uma companhia, uma divisão, unidade de negócios); a maior responsabilidade dos gerentes de operações era controlar o fluxo de materiais (e/ou informações) por meio de uma sequência de etapas de processo; a maior preocupação dos gerentes de operações era reduzir a variável custo de produção; e os concorrentes eram inimigos. Na Nova Economia Mundial, o papel da gestão de operações se expandiu para facilitar e estimular a produção e entrega de produtos compatíveis, reforçadores, por meio de uma organização virtual de parcerias e alianças dentro de um grupo móvel de empresas fornecedoras de produtos/serviços complementares e de concorrentes que, por vezes, cooperam entre si (Hayes et al., 2005), apud Jansen, Rotondaro e Jansen (2005, p. 1).

O quadro abaixo de Hayes (2001) apud Danelon (2017, p. 4), faz uma comparação entre características da velha economia e da nova economia:

Quadro 1- Velha x Economia

ASPECTO	VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
UNIDADE DE ANÁLISE	A fábrica – economia de escala.	Uma rede de “players” – economias em rede são mais importantes que economias de escala.
OBJETIVO e GERENCIAMENTO	Vender o produto – busca por estabilidade nos produtos e gerenciamento de processos; Controlar o fluxo de materiais e informações através de uma sequência de passos e embasados em análises quantitativas.	Desenvolver relacionamentos com fornecedores e clientes. Gerenciar o projeto é tão importante quanto gerenciar o processo.
FOCO	Redução do custo de produção para mercados de massa.	Velocidade na entrega e no atendimento. Custo de desenvolvimento é alto, mas custo de reprodução é baixo.
COMPETIÇÃO	O competidor é um adversário e a chave para o sucesso pode estar na diferenciação.	Cooperação é tão importante quanto a competição. Velocidade permite baixo custo, pois uma vez que a rede se estabiliza em uma posição de comando, as demais passam a gravitar no entorno dela: “the winner takes all”. Compatibilidade passa a ser tão importante quanto a diferenciação: ainda que cada “player” queira formar sua vantagem competitiva, eles são induzidos a adotar padrões comuns de plataformas e interfaces.
SAIDAS DO PROCESSO	Produtos essencialmente físicos.	Informação e conhecimento.
VALOR DO TEMPO	Bens físicos dão depreciativos.	Conhecimento é cumulativo.
QUALIDADE	Faça certo da 1ª vez.	Confiança, velocidade e robustez (é preferível um modelo ainda incompleto a esperar mais tempo pelo lançamento). A melhoria vem do aprendizado.

Fonte: Hayes (2001) apud Danelon (2017)

Em relação ao assunto o co-autor do livro “Mude ou Morra” Renato Mendes, em entrevista ao jornalista Milton Jung (2018), no programa Mundo Corporativo, da rádio CBN comenta “A gente costuma dizer que na nova economia a empresa vencedora não é a que tem a melhor ideia, é a empresa que melhor conhece o seu consumidor e vai criando soluções para esse cliente; muitas vezes ele não sabe o que ele quer, mas ele sabe a dor que ele sente”.

Diante dos cenários descritos, percebe-se que o cliente vivenciou as transformações da economia, e em cada fase também passou por reformas, o que delineou as posições por ele ocupadas na sociedade de consumo até a que ocupa atualmente. No entanto, na velha economia algumas condições restringiam o cliente, acarretando uma falta de poder de escolha diante das imposições do mercado. Um exemplo disso, a informação, era muito limitada e o cliente ficava a mercê dos produtos ofertados pelas empresas locais, onde as fronteiras o limitava. Segundo Kotler (2012)

Os produtos eram relativamente básicos, concebidos para servir ao

mercado de massa. O objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. O Modelo T, de Henry Ford, resumia essa estratégia. Disse Ford: “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto.”

Observa-se assim que o cliente não tinha espaço para opinião nesse período, apenas comprava o que precisava do modo que era ofertado. Todavia, ocorreram mudanças que conceberam uma real metamorfose nesse papel no qual o cliente ocupava. O mundo mudou, as formas de comercializações e relações econômicas mudaram, como Castells (2003) comenta em seu livro *A galáxia da Internet*:

A nova economia, tendo os negócios eletrônicos como ponta de lança, não é uma economia on-line, mas uma economia movida pela tecnologia da informação, dependente de profissionais auto programáveis, e organizada em torno de redes de computadores. Essas parecem ser as fontes do crescimento da produtividade do trabalho, e portanto da criação de riqueza, na Era da Informação.

Segundo Kotler (2012) “Os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é definido pelo cliente”. Ou seja, o cliente já não é mais dependente das empresas locais e das condições por elas impostas, ou limitações territoriais e de comunicação. O cliente ganhou poder de escolha, o cliente ganhou voz.

E com o cliente o marketing também evoluiu, buscando acompanhar as leis ditadas pelo mercado. Para Bogmann (2000):

Em um mercado em que informações caminham tão rapidamente, principalmente agora, nesta mudança de século, o sucesso das empresas não dependerá apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma que usam as informações coletadas.

Empresas que vendem itens de grande valor e que coletam rotineiramente informações de seus clientes podem adaptar-se ao novo marketing de informação intensiva com relativa facilidade.

Por esses motivos o marketing também não poderia permanecer aliado a velha economia, a um perfil de cliente que está ultrapassado, tendo em vista que já não é mais funcional. Também há conceitos do marketing que passaram por algumas transformações, mas que são base para o marketing atual. O marketing mix por sua vez, é tema fundamental do marketing vigente, mesmo sendo um assunto antigo. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) “Desde que Neil Borden cunhou a famosa expressão “mix de marketing”, na década de 1950, e Jerome McCarthy apresentou os 4Ps, na década de 1960, os conceitos de marketing passaram por transformações significativas, adaptando-se às mudanças no meio”.

Cobra (2017) também atesta: “O marketing mix ou composto de marketing (aportuguesando) inclui quatro funções básicas: Produto, Preço, Praça e Promoção. Todos os elementos do composto são criados e estabelecidos para atender os clientes do mercado-alvo”. O mesmo autor também trata do marketing mix comentando outra grande mudança, o surgimento dos 4 Cs do marketing: “o esquema de 4 Cs de Robert Lautenborn desdobra o marketing em foco no consumidor, custos para ele, comunicação com ele e conveniências, para ele receber e usufruir produtos e serviços”. Sendo assim, os 4 Cs tiveram o intuito de mudar a perspectiva do marketing com foco no produto, passando a direcionar a sua atenção ao cliente.

#### 2.4 MARKETING DE SERVIÇOS

Mais tarde os 4ps citados anteriormente foram complementados para abranger de uma forma mais completa a realidade, segundo post da empresa global de Marketing Rock Content (2020)

Em 1981, os professores Bernard Booms e Maty Jo Bitner já percebiam as lacunas dos 4 Ps do Marketing. Por isso, propuseram acrescentar outros Ps ao framework para torná-lo mais completo e coerente com a realidade das empresas. Eles adicionaram People, Process e Physical Evidence. Então, os 7 Ps ficaram assim: Preço; Produto; Praça; Promoção; Pessoas; Processos; Evidências físicas.

Outrossim, essa evolução do marketing não se ateve aos produtos ou objetos tangíveis, mas alcançou de modo contundente o marketing de serviços. Segundo Las Casas (2019) “Além desse desenvolvimento econômico, de modo geral, na década de 1980 o marketing se desenvolveu intensamente em vários setores e, especificamente no terciário, no qual o crescimento foi ainda mais acelerado”. O autor define serviço como: “Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Cobra (2017) define “Marketing em serviços é a arte e a ciência de identificar necessidades e desejos, até mesmo aqueles que o consumidor nem sabe que tem, levando serviços até o local de consumo, com a melhor oferta e um preço competitivo”.

Tal setor tem crescido muito nas economias mundiais, Lovelock (2011) em seu livro Marketing de Serviços comenta que o Brasil em 2009 tinha participação do setor de serviços no PIB em 66,2 por cento. O mesmo também comenta sobre a importância dos 7 Ps do Marketing de serviços: “Pode-se pensar nesses elementos como as sete alavancas do Marketing de Serviços. Cada uma delas deve ser alinhada adequadamente para que sejam atingidos os objetivos estratégicos de marketing da empresa”.

O P de Pessoas dos 7 Ps também é comentado por Lovelock (2011), mencionando que mesmo com os avanços das tecnologias, muitos serviços tem como base indispensável a interação direta entre os clientes e profissionais.

Essa realidade é evidenciada na atualidade na importância que tem o marketing de relacionamento.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) “não importa o setor que a empresa atue, será sempre no setor de serviço”. Haja vista, que os gestores devem ter em seus objetivos a intenção de servir aos clientes, de proporcionar aos clientes uma experiência positiva que ficará marcada na memória dos consumidores.

Com isso, nota-se a mudança do foco no físico (produtos) na velha economia, para o foco no intangível (serviço) direcionado a satisfazer os clientes. Bem como mencionado no livro O valor do cliente,

Quando o efeito da inexorável passagem para uma economia de serviços combina-se com a maior capacitação da empresa para obter e analisar informações sobre os clientes, o resultado é uma mudança de ênfase de uma corporação centrada em produtos ou marcas para uma corporação centrada no cliente (RUST, ZEITHAML & LEMON, 2001).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Levando em consideração Gil (2002) a pesquisa utilizada neste trabalho pode ser classificada quanto ao seu objetivo como uma pesquisa exploratória. Sendo assim, busca segundo o autor “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

No que se refere aos procedimentos técnicos da presente pesquisa, ela pode ser classificada segundo Gil (2002, p.44) como uma pesquisa bibliográfica “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

De modo a descrever o percurso realizado, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o *Marketing* de



Relacionamento como recurso de aprimoramento no relacionamento com o cliente e as redes sociais como instrumento de potencialização do mesmo. Ademais, foi analisada a empresa Netflix como um exemplo de corporação que se utiliza do relacionamento com os clientes por meio das redes sociais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### AS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE INTERAÇÃO COM O CLIENTE

Corroborando a relevância das redes sociais no *marketing*, notícia da folha de São Paulo (2019), evidencia esse hábito atual ao mencionar estudo da empresa de pesquisa com sede em Londres a GlobalWebIndex onde foi realizada uma estimativa do tempo diário médio das populações de cada país, a nação com maior tempo médio segundo o estudo é as Filipinas com 241 minutos (4 horas e 1 minuto). O Brasil por sua vez alcançou a marca de segundo lugar com 225 minutos (3 horas e 45 minutos).

Observando esse quadro, elucida-se a relevância das empresas dedicarem esforços à interação e aproximação com o cliente por meio das redes sociais, a julgar pela relevância que tal entretenimento ocupa na vida dos brasileiros segundo pesquisa. Aquelas empresas que agirem de forma eficiente podem ter frutos consideráveis, pois, as conexões com seus clientes se dá de modo leve e descontraído, onde posts e posicionamentos das instituições podem levar o cliente a se identificar e se sentir ainda mais íntimo delas.

Segundo Gummesson (2010): “*Marketing* é uma cultura, uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valores com os clientes e para interagir em redes de relacionamentos de modo a beneficiar a organização, seus clientes e outros *stakeholders*”.

A presença das redes sociais se tornou marcante após o a instauração e o aumento do acesso a internet. Fato esse, que modificou decisivamente as relações humanas e as

relações dos consumidores com as empresas, haja vista que, a comunicação que antes era tão limitada, se tornou não acessível e a um clique de distância. As redes sociais surgiram, algumas se consolidaram, outras foram esquecidas, mas permanecem surgindo e algumas com forte influência.

As redes sociais ocupam um lugar tão grande na sociedade atual, que não deixam impressões que sucumbirão em um tempo próximo, haja vista, que a cada dia mais tem ganhado espaço. Afirmando isso, um estudo da Zendesk (2020), empresa de desenvolvimento de software Dinamarquesa, com foco no atendimento ao cliente, realizou relatório com dados de 90.000 empresas que usam seus serviços em 175 países e identificaram as principais tendências da experiência do cliente.

Segundo o estudo a primeira tendência se refere à rápida mudança para a interação online reformulou o que os clientes esperam das interações de serviço: 75% dos clientes investirão mais para comprar de uma empresa que ofereça uma boa experiência do cliente.

A segunda tendência enfatiza que os clientes querem a experiência completa. Eles estão migrando para as conversas por redes sociais e explorando novos hábitos de compras — mudando o seu comportamento para sempre. 64% dos clientes começaram a usar um novo canal de atendimento ao cliente em 2020.

### MENSURAÇÃO DE USO DE REDES SOCIAIS PARA O RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Segundo Recuero (2009) comenta que no ciberespaço existem agentes sociais e ela os define como: “os atores no ciberespaço podem ser compreendidos como os indivíduos que agem através de seus fotologs, weblogs e páginas pessoais, bem como através de seus nicknames”. Ela também define de modo geral a forma que conexões nas redes sociais são constituídas citando que elas se dão por meio de laços sociais, que são formados através da interação social entre os atores. A autora também cita alguns dos valores mais

comumente relacionados aos sites de redes social e sua apropriação pelos atores. São eles:

**Visibilidade:** Os sites de redes sociais permitem aos atores sociais estar mais conectados. Isso significa que há um aumento da visibilidade social

**Reputação:** Percepção construída de alguém pelos demais atores e, portanto, implica três elementos: o “eu” e o “outro” e a relação entre ambos

**Popularidade:** A popularidade é um valor relacionado à audiência, que é também facilitada nas redes sociais na Internet

**Autoridade:** É uma medida da efetiva influência de um ator com relação à sua rede, juntamente com a percepção dos demais atores da reputação dele.

#### ANÁLISE DA NETFLIX NO USO MARKETING DE RELACIONAMENTO ALIADO ÀS REDES SOCIAIS

A empresa Netflix, fundada em 1997 nos Estados Unidos, surgiu da ideia de Reed Hastings e Marc Randolph de alugar DVDs pelo correio. Os dois testaram tal pensamento enviando para si mesmos um DVD, o mesmo chegou intacto. Nasceu o projeto Netflix.

Las Casas (2017) comenta o caso da Netflix e a importância da internet para seu crescimento:

Com o surgimento da internet e da computação Cloud (na nuvem), a Netflix criou uma base de filmes que ficaria à disposição do cliente a qualquer momento, em qualquer lugar, via streaming on-line (transmissão direta) sem a necessidade de ir buscar e nem devolver na locadora, nem encomendar DVDs pelo correio.

No entanto, seu sucesso não se restringe apenas ao âmbito de streaming, uma vez que, a mesma tem grande relevância por meio do relacionamento da empresa e seus clientes nas

redes sociais. A análise a seguir segundo a mensuração de Recuero (2009) elucida o sucesso dessa empresa:

**Visibilidade:** A empresa tem milhões de seguidores no mundo todo em redes sociais importantes. Apenas ao analisar as redes sociais da empresa no Brasil o Instagram e Facebook é possível afirmar sua visibilidade pelos seguidores: Instagram: 26,3 Milhões e Facebook : 77,6 Milhões.

**Reputação:** Segundo o estudo Reputation Institute's U.S.(2019) RapTrak 100 dos Estados Unidos a empresa alcançou em 2019 o 1º lugar no ranking de reputação corporativa, evidenciando a importância do seu conteúdo inovador e premiado e um compromisso genuíno com a responsabilidade social .

**Popularidade:** Segundo publicação da revista Exame (2016) sobre o estudo Love Index, a Netflix está entre as empresas mais amadas no Brasil, nos Estados Unidos e no Reino Unido.

**Autoridade:** Segundo revista Veja (2021) enquanto a indústria do cinema amargou perdas pesadas na pandemia, a Netflix seguiu impávida em sua rota de expansão com as pessoas em casa: adentrou 2021 com mais de 200 milhões de assinantes globais

Além do mais, a empresa demonstra diariamente seu empenho em propagar sua personalidade divertida e interativa, detalhe que fomenta ainda mais uma intimidade com os seus clientes. Segundo Mckenna (1998): “O novo modelo de marketing reflete uma mudança do monólogo para o diálogo no trato com os clientes”. A Netflix demonstra já ter entendido essa dinâmica e mantém postagens frequentes e que chamam a atenção do seu público, como essa por exemplo, onde a mesma postou no facebook um convite de casamento devido aos vários pedidos que recebe em suas redes sociais:

Figura 1- Certidão de casamento Netflix





Fonte: Facebook, Página Netflix, *apud* Castellano, Pinho e Noronha (2018)

Tais dados enfatizam a relevância e o crescimento da Netflix nessa nova economia utilizando diversos recursos para obter sucesso e demonstrando que há formas de se relacionar com o cliente pelas redes sociais com excelência. No caso dela, a empresa evidencia a busca por ter uma personalidade própria e que seja reconhecida pelos seus clientes

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo tem o intuito de evidenciar a relevância do aprimoramento do Relacionamento com Clientes por meio da utilização de redes sociais. Para tanto, realiza uma busca na bibliografia especializada nos temas marketing de relacionamento e redes sociais e também dados que ressaltam a relevância de ambos.

É possível observar que o mercado atual está em constante transformação e crescente concorrência. Fato que causa nos decisores das empresas uma aflição permanente e uma busca por fortalecer sua estratégia nessa nova economia, onde o cliente não é mais um indivíduo passivo como outrora. Agora ele é um fator de mudança pelo qual as empresas definem seus objetivos e estratégias, visando alcançar sua satisfação, atenção e um relacionamento sólido com ele.

O marketing veio evoluindo devido a essa nova dinâmica de mercado, haja vista, que não faria sentido se manter estagnado buscando atender um perfil de cliente que não existe mais. Seu foco foi se transformando, passando do marketing de massa, até chegar ao marketing de relacionamento que é o foco desse trabalho. Segundo Madruga (2010), do mesmo modo que o marketing de massa foi a solução no século passado para alcançar o máximo número de produtos para a máxima quantidade de clientes, o marketing de relacionamento nos dias atuais se dedica à interação com seu cliente.

As redes sociais, tornaram-se parte importante nas estratégias do marketing de relacionamento, tendo em vista, que a sociedade atual e especialmente no Brasil, passa tempo considerável nelas. Na empresa analisada Netflix, foi possível observar seu empenho em ser vista, estar em constante interação com seu cliente e fortalecer o vínculo que tem sido criado. Inclusive, a Netflix atende satisfatoriamente aos quatro valores descritos por Raquel Recuero (2009) na sua mensuração sobre as redes sociais, o que demonstra que seu relacionamento com os clientes pelas redes sociais esta obtendo resultados positivos. Sendo assim, pelo estudo realizado, infere-se que é uma estratégia com grande potencial aliar o marketing de relacionamento às redes sociais, e

tendo em vista, a importância do assunto, é um tema que deve ser abordado pelas empresas e ter estudos direcionados à otimização dessa estratégia.

## REFERENCIAS

BERGER, Jonah. *Contágio: Por Que as Coisas Pegam*. Rio de Janeiro: LeYa, 2014

BERNARDO, André. Zygmunt Bauman fala sobre migração e relacionamentos. Revista Galileu, 2015. Disponível em <https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2015/11/solido-como-uma-pedra-aos-90-anos-zygmunt-bauman-fala-sobre-migracao-e-relacionamentos.html>

BOGMANN, Itzhak Meir. Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000

CASTELLS, Manuel. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. Marketing Básico. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DEARO, Guilherme. As marcas mais amadas pelos consumidores no mundo. Exame, 2016. Disponível em: <https://exame.com/marketing/marcas-mais-amadas-mundo/> Acesso em: 26 set 2021.

DUARTE, Fernando. Brasil é 'vice' em tempo gasto em redes em ranking dominado por 'emergentes'. Folha de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/nerdices/2019/09/brasil-e-2o-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.shtml> Acesso em: 15 set 2021.

FRIEDMAN, Daniel. Netflix - #1 Corporate Reputation in the United States. Raptrak, 2019. Disponível em: <https://www.reprtrak.com/blog/netflix-1-corporate-reputation-in-the-united-states/> Acesso em: 26 set 2021.

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

GUMMESSON, Evert. Marketing de relacionamento total. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAYES, Robert et al. Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005 apud JANSEN, Leila; ROTONDARO, Roberto; JANSEN, José. (2005).

\_\_\_\_\_. Challenges Posed to Operations Management by the New Economy. Production and Operations Management. USA, Harvard Business School, Vol. 11, Nº 1.s/d apud DANELON, Leonardo (2017)

JUNG, Milton. Mundo Corporativo: 7 princípios para encarar a nova economia. Rádio CBN, 2018. Disponível em: <https://miltonjung.com.br/2018/04/28/mundo-corporativo-7-principios-para-encarar-a-nova-economia/> Acesso em: 18 set 2021.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Princípios de Marketing. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LAS CASAS, Alexandre. Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos. 9 ed. São Paulo: Atlas 2017.

\_\_\_\_\_. Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos cliente. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. 7 ed. São Paulo, São Paulo: Pearson, 2011

MADRUGA, Roberto. Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM. 2ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência

da informação. Ciência da informação, Brasília, v. 30, n. 1, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/6Y7Dyj4cVd5jdRkXJVxhxqN/?lang=pt&format=pdf>

MARTHE, Marcelo. Netflix: 200 milhões de lares, dez anos no Brasil e sucesso no Oscar. Veja, 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/cultura/netflix-200-milhoes-de-lares-dez-anos-no-brasil-e-sucesso-> Acesso em: 26 set 2021.

MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 9 ed. São Paulo: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. Competindo em Tempo Real: estratégias para a era do cliente nunca satisfeito. 2 ed. São Paulo: Campus, 1998

NETFLIX, Brasil. Facebook. Seguidores. Disponível em: <https://www.facebook.com/netflixbrasil> Acesso em 26 setembro de 2021

NETFLIX, Brasil. Instagram. Seguidores. Disponível em: <https://www.instagram.com/netflixbrasil/> Acesso em 26 setembro de 2021

NIELSEN. Confiança global em publicidade: estratégias campeãs para um cenário de mídia em desenvolvimento. Disponível em: [https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/EstudoGlobal\\_Confian%C3%A7aemPublicidade\\_No v15.pdf](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/EstudoGlobal_Confian%C3%A7aemPublicidade_No v15.pdf) Acesso em: 10 jun 2021.

PEÇANHA, Vitor. 4 Ps do Marketing: entenda tudo sobre o conceito de Mix de Marketing. Rock Content, 2020 . Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/> Acesso em: 10 jun 2021.

PORTER, Michael. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2009

RHEINGOLD, Howard. La Comunidad Virtual: Una Sociedad sin Fronteras. Barcelona: Gedisa Editorial, 1995.

RIBEIRO, Italo. Utilize bem as redes sociais e conquiste clientes para sua empresa. Sebrae, 2017. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/utilize-bem-as-redes-sociais-e-conquiste-clientes-para-sua-empresa,f0c880390c89d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 ago 2021.

RUST, Roland; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine. O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VAZ, Conrado Adolpho. *Google Marketing: O Guia definitivo de marketing digital*. São Paulo: Novatec, 2008.

ZENDESK. Uma nova experiência do cliente para um novo mundo. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/customer-experience-trends/#get-the-report>. Acesso em: 10 jun 2021.

# UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA PUBLICADA NO CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE SOBRE O TEMA “PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO”

*A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION PUBLISHED AT THE USP CONGRESS OF SCIENTIFIC INITIATION IN ACCOUNTING ON THE TOPIC “TAX PLANNING”*

**Fernando Rocha Fragoso<sup>1</sup>, Valéria de Oliveira Brites<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Discente do Curso de Ciências Contábeis do UNIFESO  
fernandofragoso1981@gmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Ciências Contábeis e professora do Curso de Ciências Contábeis do UNIFESO  
valeriabrites@unifeso.edu.br

## RESUMO

As organizações enfrentam um mercado cada vez mais competitivo e que não lhes permite falhas no intuito de preservar a sua vida empresarial, com isso o planejamento tributário se torna uma essencial ferramenta, para que, com a redução da carga tributária, essas organizações possam melhorar seus resultados e assim investir em melhorias. Diante de um sistema tributário tão complexo é necessário um profissional qualificado para que o planejamento tributário seja feito de forma eficiente e, para tal, é fundamental a educação continuada. Uma forma dos profissionais contábeis se manterem atualizados é a constante leitura de publicações acadêmicas (artigos científicos), que também tem grande importância na formação de novos profissionais contadores. Com efeito, este trabalho tem o objetivo de realizar uma análise bibliométrica da produção científica relacionada ao tema de planejamento tributário, no período de 2011 a 2020, publicado no Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Como resultado da pesquisa, verificou-se a existência de poucas publicações nos anais do Congresso USP referentes ao tema de planejamento tributário, mesmo sendo um tema de grande importância para os profissionais das ciências contábeis.

**Palavras-chave:** Planejamento Tributário; Tributo; Pesquisa Bibliométrica.

## ABSTRACT

Organizations face an increasingly competitive market that does not allow them to fail in order to preserve their business life. With that, tax planning becomes an essential tool, so that, with the reduction of the tax burden, these organizations can improve their results and thus invest in improvements. Faced with such a complex tax system, a qualified professional is needed so that tax planning can be carried out efficiently and, for that, continuing education is essential. One way for accounting professionals to keep up to date is the constant reading of academic publications (scientific articles), which are also of great importance in the training of new professional accountants. Indeed, this work aims to carry out a bibliometric analysis of the scientific production related to the topic of tax planning, in the period from 2011 to 2020, published at the USP Scientific Initiation in Accounting Congress. As a result of the research, it was found that there are few publications in the annals of the USP Congress on the topic of tax planning, even though it is a topic of great importance for professionals in accounting sciences.

**Keywords:** Tax Planning; Tribute; Bibliometric Research

## 1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e o mercado cada vez mais competitivo, a carga tributária brasileira que é uma das maiores e mais complexas do mundo e, preservar a

continuidade das empresas brasileiras de forma lícita, acaba se tornando um grande desafio. (MAGGI, 2009)

Para se ter uma ideia, um estudo identificou que em uma empresa brasileira são

gastas 1.958 horas por ano, em média, com o cumprimento das obrigações tributárias federais, estaduais e municipais. Segundo levantamento feito pelo Banco Mundial, esse período é, pelo menos, seis vezes maior que o registrado no Caribe, por exemplo. Outro estudo, realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), identificou que essa alta tributação também afeta produtos básicos como água e alimentos (ALVARENGA, 2017).

Em alguns casos, os impostos podem corresponder a 80% do preço de uma mercadoria. A gasolina, por exemplo, tem uma carga tributária de 56,09% e a energia elétrica tem uma incidência de 48,28% (AMARAL, 2018).

Com isso, para se ter uma organização fiscal para cumprir com todos os custos é necessário um planejamento tributário eficiente. Segundo Martinez (2002, p. 2) “Gerenciar impostos é administrar custos, particularmente no Brasil, cujo sistema tributário além de complexo, passa por frequentes alterações, acrescentando dificuldades imprevistas para o gerenciamento dos negócios”.

Para a formação de profissionais que estejam preparados e com entendimento de como se lidar com as obrigações tributárias brasileiras, uma das fontes de discussões e conhecimento, muito importante, utilizada para formação acadêmica, é a leitura de artigos acadêmicos. Tais artigos são relevantes e ajudam na discussão sobre a compreensão das normas, métodos e formas para aplicação do conhecimento na área do planejamento tributário (FREITAS JÚNIOR, 2019).

De acordo com Defavari e Machado (2015, p. 23) *apud* Arruda e Quirino (2019, p.1):

O conhecimento científico é um bem público e que hoje, as pessoas podem acessar os textos online, copiá-los ou imprimi-los, entendeu-se que isso auxilia e aperfeiçoa a disseminação do conhecimento, o qual consiste na prática da transferência do

conhecimento. Uma das técnicas utilizadas para medir o nível de disseminação de conhecimento é a bibliometria.

Ainda complementando o texto acima, conforme citado por Arruda e Quirino (2019 p. 1) “a revisão bibliográfica consegue apontar acertos e falhas, e encontrar pontos convergentes ou divergentes que colaborem para o objetivo da pesquisa”.

Diante do exposto, este trabalho pretende responder a seguinte situação-problema: **O que a comunidade científica tem estudado em relação ao tema “planejamento tributário” e que tem sido publicado em artigos científicos?**

Esta pesquisa tem como objetivo geral realizar uma análise bibliométrica da produção científica relacionada ao tema de Planejamento Tributário, no período de 2011 a 2020, publicado no Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade (*USP Accounting Science Initiation Conference*), pois o tema está relacionado à prática e explora pesquisas no meio acadêmico.

Para atingir o objetivo geral indicado espera-se alcançar os seguintes objetivos específicos: apresentar aspectos dos principais tributos; explicar sobre o Sistema Tributário, a Contabilidade Tributária, os enquadramentos tributários, a elisão e evasão fiscal e sobre o planejamento tributário; esclarecer o que é um levantamento bibliométrico e sua importância para a disseminação do conhecimento; realizar o levantamento e coletar dados inseridos nos bancos de dados dos anais do Congresso USP, no período de 2011 a 2020 e, por fim, analisar as informações coletadas sobre os artigos, verificando o que a comunidade acadêmica tem estudado e publicado sobre o tema de planejamento tributário.

Fundamentado na importância que o planejamento tributário tem para as empresas onde, se bem aplicado, colabora e assegura o correto cumprimento das obrigações fiscais, destacando a redução da carga tributária através de escolhas lícitas, o tema foi escolhido devido à necessidade dos profissionais e dos futuros



profissionais da área tributária, estarem em constante necessidade de atualização sobre o assunto, tendo em vista as diversas modificações que o sistema tributário, seja ele, federal, estadual ou municipal sofrem ao longo dos tempos (FABRETTI, 2016).

A escolha do Congresso USP se dá pela relevância perante o meio da comunidade científica, tanto no cunho nacional quanto internacional e também por ser um importante difusor de reflexões que são apresentadas pelos pesquisadores para a comunidade científica, onde a partir das suas experiências e vivências socioculturais prévias, ajudam na construção, na pluralidade de novos pensamentos e na geração de significados para o desenvolvimento de novos pesquisadores na área, tendo em vista que atualmente, na contabilidade, existem alguns paradigmas de pesquisa que são responsáveis por discutir, problematizar e desenvolver novas proposições para a contabilidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. SISTEMA TRIBUTÁRIO NACIONAL

A definição do conceito de sistema tributário nacional pode ser entendida, segundo Correia Neto (2019) como o conjunto das regras destinadas a regular a instituição, a cobrança, a arrecadação e a partilha de tributos. E a ele dá-se o nome de “Sistema Tributário Nacional”. Tomando a expressão em sentido amplo, aí estão: disposições constitucionais, leis, decretos, portarias, instruções normativas, em suma, tudo aquilo que no ordenamento jurídico possa dizer respeito a exigências fiscais.

O sistema tributário brasileiro é composto pelos tributos de competência da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal e é regido pelo disposto na Constituição Federal, na Emenda Constitucional 18/1965, em Leis Complementares, em Resoluções do Senado Federal e, nos limites das respectivas

competências, em leis federais, estaduais ou municipais (SOUSA, 2018).

O sistema tributário nacional é regido pelo código tributário nacional (Lei nº 5.172/66), popularmente chamado de CTN, e traz as normas gerais da legislação tributária brasileira (BRASIL, 1966).

No capítulo 2º da Lei nº 5.172/66, está relacionado os limites das respectivas competências, em leis federais, nas Constituições e em leis estaduais, e em leis municipais. Isso porque todas as demais leis do país estão subordinadas aos princípios, regras e limitações que ela estabelece (BRASIL, 1966).

O sistema tributário brasileiro tem, basicamente, como finalidade o recolhimento de tributos a fim de subsidiar as ações do governo no que diz respeito aos serviços prestados à população, melhoria da infraestrutura das entidades governamentais e pagamento do dos servidores públicos (FREITAS JÚNIOR, 2020).

### 2.2 TRIBUTO

O conceito de tributo nas palavras de Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 52):

Tributo é a receita derivada, compulsoriamente lançada e arrecadada pelo Estado, na forma da lei, em moeda corrente ou em valor que por ela se possa exprimir, sem contraprestação diretamente equivalente, cujo montante é aplicado na execução das finalidades que lhe são próprias. Caracteriza-se pela compulsoriedade, pelo pagamento em dinheiro ou valor equivalente, pelo seu caráter não punitivo, pela previsão legal e pela sua cobrança vinculada, sem margem de discricionariedade.

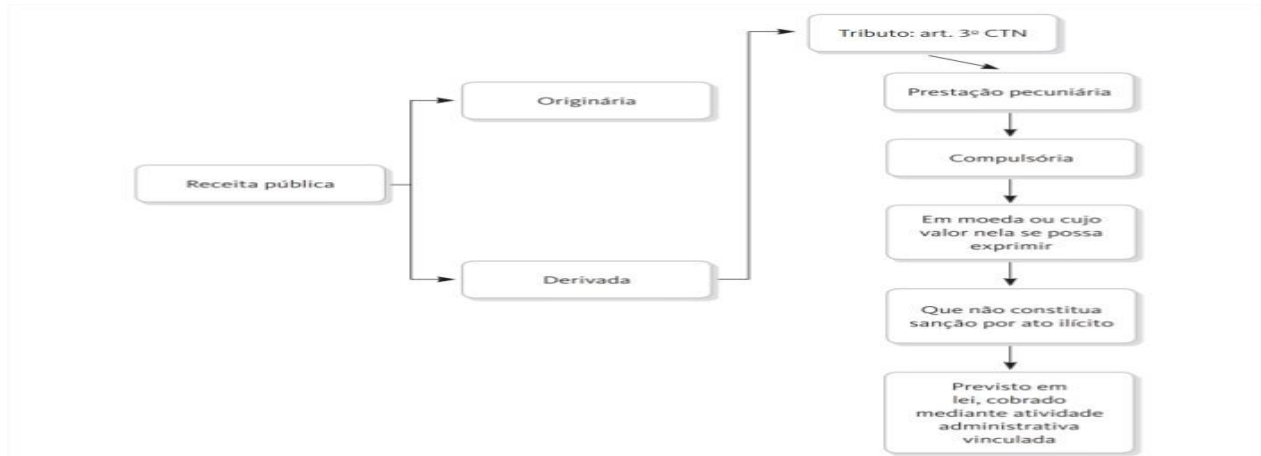
Crepaldi e Crepaldi (2019) ainda advertem a respeito da Constituição Federal (CF), que não traz em seu texto a definição de tributo, mas cuida de uma série de figuras que com ele se assemelham, em decorrência de seu caráter coativo, impositivo, quais sejam: desapropriação, perda de bens, pena privativa de liberdade, pena de multa, etc.



O Código Tributário Nacional (CTN), através da Lei 5.172/66 define assim o tributo: “Art. 3º. Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção por

ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. A figura 1 demonstra como o tributo se apresenta:

**Figura 1** – Conceito de tributo



Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2019, p.8)

Sobre a natureza jurídica dos tributos, o CTN (1966), especifica que:

Art. 4º A natureza jurídica específica do tributo é determinada pelo fato gerador da respectiva obrigação, sendo irrelevantes para qualificá-la:

I – A denominação e demais características formais adotadas pela lei;

II – A destinação legal do produto da sua arrecadação.

Consequentemente pode-se dizer que tributo é gênero e as espécies são impostos, taxas e contribuições (FABRETTI, 2016).

A tabela a seguir especifica, com uma linguagem mais detalhada, o que é tributo:

**Tabela 1** – O que é tributo

“Toda prestação pecuniária compulsória”.	Todo pagamento obrigatório ao Estado.
“Em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir”.	O pagamento é efetuado em dinheiro, mas a lei poderá admitir que ele seja feito por meio de algo de valor equivalente à moeda, ou nela conversível.
“Que não constitua sanção de ato ilícito”.	Tributo não é penalidade por infração; multa, sim, constitui sanção pecuniária decorrente de ato ilícito.
“Instituído em lei”.	Sem lei que o institua não existe tributo: princípio da legalidade
“Cobrado mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.	A cobrança deve ser realizada conforme determina a lei, não comportando discricionariedade do administrador público.

Fonte: Crepaldi (2018, p. 59)

### 2.2.1 TIPOS DE TRIBUTOS

Para uma melhor percepção do que é tributo é preciso entender as diferentes espécies de tributo que integram o Sistema Tributário Nacional. O imposto é apenas uma delas e há outras.

No entanto conforme dito por Crepaldi (2018) a divisão das espécies é um pouco discutida, pois a Constituição Federal, em seu art. 145, incisos I a III, classifica o gênero tributo em três espécies diversas – impostos, taxas e contribuições de melhoria –, desenhando a norma-padrão de incidência de cada uma dessas figuras jurídicas e discriminando competências para que as pessoas políticas, querendo, venham a instituí-las (sempre por meio de lei). Idêntica classificação é retirada do texto do art. 5º do Código Tributário Nacional. Não obstante isso, o Supremo Tribunal Federal (STF) entende que, na realidade, as espécies tributárias são cinco.

Essa teoria de acordo com Frota (2019), mais difundida pelo Superior Tribunal Federal é a teoria da Pentapartida, que distingue cinco espécies tributárias, ou seja, cinco formas diferentes de o Estado cobrar compulsoriamente do cidadão uma contribuição pecuniária, são elas: impostos, taxas, contribuições de melhoria, contribuições especiais e empréstimo compulsório.

Segundo Correia Neto (2019), para separá-las assim, é considerado ao menos, três critérios: (1) o fato do qual decorrem essas cobranças – o que tecnicamente se chama de “fato gerador”; (2) a destinação legal obrigatória das receitas arrecadadas e (3) a previsão um dever de devolução dos valores arrecadados após certo tempo.

#### 2.2.1.1 Impostos

Conforme descrito por Padoveze, *et al* (2017, p. 25)

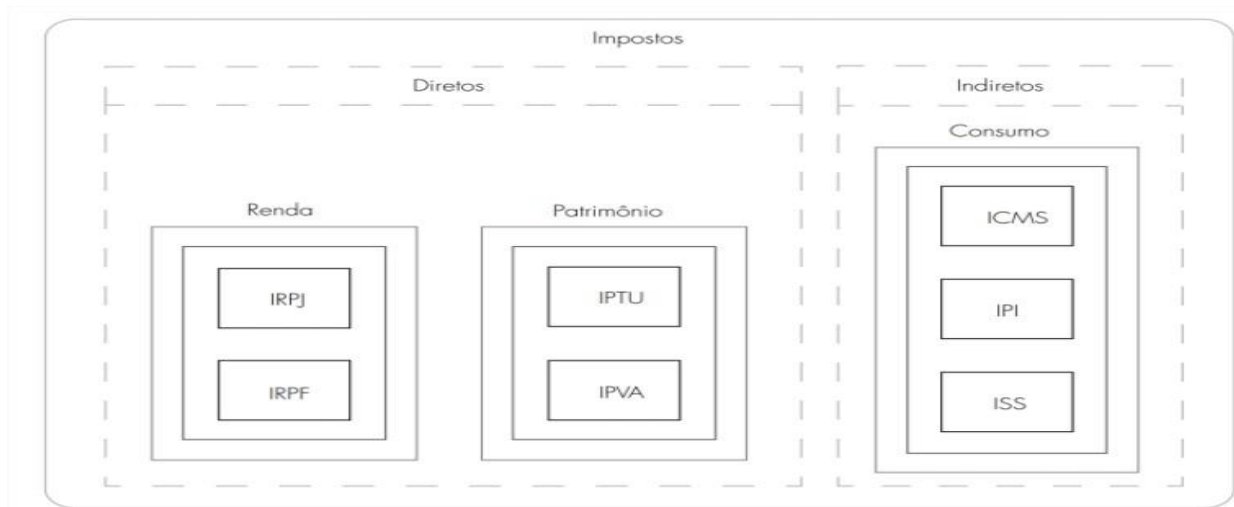
O imposto é um tributo no qual a obrigação surge independentemente da contraprestação estatal em relação ao contribuinte. Os impostos poderão ser instituídos pela União, pelos estados, pelos municípios e pelo Distrito Federal, e a forma de criação deve seguir ritos jurídicos próprios, inerentes a cada esfera governamental com atribuições e obrigações específicas, bem como a forma de sua destinação.

Ainda conforme texto da Constituição Federal (CF), os impostos são cobrados em decorrência de fatos do contribuinte que indiquem alguma forma de propriedade ou riqueza, alheios a qualquer atividade estatal de acordo com os artigos 145, I, 153, 155, e 156 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A classificação dos impostos pode decorrer da sua incidência; e eles podem ser diretos ou indiretos. Como exemplos de imposto direto, podemos usar o Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF), Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto sobre a Propriedade de Veículos automotores (IPVA), Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), pois se a incidência do imposto se originar da renda e/ou patrimônio do indivíduo, classifica-o como imposto direto (PADOVEZE & ET AL, 2017).

Já no caso do imposto indireto, que tem incidência originada no consumo de mercadorias, produtos ou serviços, este será classificado como imposto indireto; como exemplo, Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) (PADOVEZE & ET AL, 2017).

A figura 2, a seguir, demonstra a incidência dos impostos diretos e indiretos.

**Figura 2** – Incidência dos tributos diretos e indiretos


Fonte: Padoveze, *et al* (2017, p. 25)

### 2.2.1.2 TAXAS

As taxas, bem como as contribuições de melhoria, só existem se houver uma atividade estatal específica que justifique sua cobrança (conforme disposto no art. 145, II e III da CF). Podemos utilizar como exemplos as Taxas de coleta de lixo e Taxa de Iluminação (BRASIL, 1988)

### 2.2.1.3 CONTRIBUIÇÕES DE MELHORIA

A contribuição de melhoria, que além do Brasil, está presente em diversos países, tem origem no ano 1250 para custear obras públicas de retificação e saneamento do rio Tâmis e foi estabelecida a sua cobrança diretamente sobre os imóveis que obtiveram aumento de valor devido às obras públicas (PADOVEZE & ET AL, 2017).

A criação da contribuição de melhoria dar-se-á por meio de lei ordinária e a instituição da contribuição de melhoria tem materialidade no binômio: obra pública e valorização imobiliária ao contribuinte (EBRADI, 2017).

A contribuição de melhoria foi instituída no decreto – Lei nº195, de 24 de fevereiro de 1967 que diz:

Art 3º A Contribuição de Melhoria a ser exigido pela União, Estado, Distrito Federal e Municípios para fazer face ao custo das obras públicas, será

cobrada pela Unidade Administrativa que as realizar, adotando-se como critério o benefício resultante da obra, calculado através de índices cadastrais das respectivas zonas de influência, a serem fixados em regulamentação deste Decreto-lei.

### 2.2.1.4 CONTRIBUIÇÕES ESPECIAIS

Conforme descrito no artigo eletrônico da EBRADI - Educação Fiscal (2017), as contribuições especiais são:

Instrumentos de atuação do Governo em áreas específicas (parafiscalidade), a que se refere o art. 149 da Constituição. Podem ser: a) contribuições sociais; b) contribuições de intervenção no domínio econômico; ou c) contribuições de interesse de categorias profissionais ou econômicas. As contribuições especiais distinguem-se das demais espécies tributárias porque a sua receita, por definição, está vinculada a determinada finalidade. Nada impede que tenham a mesma base de cálculo ou o mesmo fato gerador de tributo já existente a determinada finalidade.

A contribuição especial é criada por meio de lei ordinária e a competência legislativa para sua criação é da União, excetuando nos casos em que os estados, os municípios e o distrito federal adotem regime de previdência própria

podendo assim criar a contribuição especial para tanto (FERRAZ, 2015).

#### 2.2.1.5 Empréstimos compulsórios

Estabelecido na CF de 1946, em seu artigo 4º, os empréstimos compulsórios podem ser instituídos somente em casos excepcionais definidos em lei complementar pela União (PADOVEZE & ET AL, 2017).

Na CF de 1988, foram sancionadas em situações excepcionais, que o empréstimo compulsório passaria a ser instituído pela União, que são; calamidade pública, guerra externa ou sua iminência, de acordo com art. 148, I, da CF (BRASIL, 1988).

### 2.3 CONTABILIDADE TRIBUTÁRIA

Segundo Sousa (2018), Contabilidade tributária é o ramo da contabilidade que se dedica ao estudo, mensuração, reconhecimento e evidenciação das mutações patrimoniais decorrentes da aplicação da legislação tributária sobre um patrimônio específico.

A contabilidade tributária se apropria de conhecimentos do direito tributário para aplicar a normatização às atividades e operações da empresa e também se utiliza dos conceitos da economia para realizar análises de mercado (FREITAS JÚNIOR, 2018).

Assim, a atuação da contabilidade tributária no controle dos tributos incidentes sobre as atividades, aparece como tarefa vital para qualquer organização, tendo em vista a alta complexidade da legislação tributária Brasileira, pois se trata de uma tarefa que inclui planejamento, interpretação e conhecimento técnico multidisciplinar (FREITAS JÚNIOR, 2018).

### 2.4 ENQUADRAMENTOS TRIBUTÁRIOS

Conforme descrito por Padoveze, *et al* (2017), as quatro formas de enquadramento tributário são: I) Simples Nacional, II) Lucro Presumido, III) Lucro Real e IV) Lucro Arbitrado.

Simples Nacional:

O mais novo entre os regimes, foi instituído pela Lei Complementar

123 de 14 de dezembro de 2006, criado com o objetivo de simplificar o pagamento de tributos por Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) além de dar o tratamento diferenciado para essas empresas, possui alíquotas nominais que variam de 4,0% a 22,90% distribuídas em 6 anexos que contemplam os diversos setores e atividades econômicas. (SEBRAE, 2017)

Lucro Presumido:

É o regime de tributação com uma sistemática simplificada de apuração do IRPJ, que se inicia com a aplicação de um percentual previamente definido sobre a receita bruta e ao valor resultante desse cálculo devem ser acrescidos valores referentes a ganhos de capital e demais receitas. (SOUSA, 2018)

Lucro Real:

É o resultado contábil (receitas menos os custos e as despesas) pelo qual a legislação fiscal e tributária prevê que o lucro líquido (ou prejuízo) do período de apuração, antes da provisão para o IR, seja ajustado pelas adições, exclusões ou compensações (CREPALDI, 2021).

Lucro Arbitrado:

O arbitramento de lucro é uma forma de apuração da base de cálculo do imposto de renda utilizada pela autoridade tributária ou pelo contribuinte. Essa forma de apuração da base de cálculo do imposto de renda que é aplicável pela autoridade tributária quando o contribuinte deixa de cumprir as obrigações acessórias relativas à determinação do lucro real ou presumido (SOUSA, 2018).

O enquadramento tributário menos oneroso poderá variar de acordo com a atividade econômica da empresa, o porte, o gasto com empregados, a margem de lucro, o giro do estoque etc. Para a escolha do melhor enquadramento, é necessário realizar um planejamento tributário. (SEBRAE, 2017)

### 2.5 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O Planejamento Tributário é dissertado por Padoveze, *et al* (2017) como primordial

para o crescimento econômico e financeiro dos negócios e do país, pois buscam alavancar o resultado contábil e econômico dos empreendimentos mediante a utilização de ferramentas da contabilidade.

Um planejamento tributário quando feito de acordo com a lei, proporciona segurança e previsibilidade, e ainda torna-se um excelente instrumento de competitividade empresarial, uma vez que com menos gastos com tributos o empresário pode realizar outros investimentos em seu negócio (DE PAULA, 2018).

Segundo Silva (2017), o planejamento tributário inclui benefícios fiscais concedidos (mediante lei) a determinados ramos de atividades empresariais, que possibilitam as empresas optarem por uma ou outra escolha, a fim de reduzir sua carga tributária, em prol de um ato vinculado.

O planejamento tributário visa proteger as atividades econômicas das empresas, conhecendo as possíveis alternativas válidas, por meios legais, que possibilitem reduzir o montante de tributos pagos e aponta o caminho para que se evite a incidência, e reduza o encargo fiscal ou adie o ônus tributário (MONTEIRO, 2019).

Feitosa (2021) descreve três tipos de planejamento tributário; o operacional, estratégico e prático, onde:

Operacional, se dá utilizando procedimentos prescritos por lei dentro de um negócio, visando o cumprimento das obrigações fiscais, atendendo às normas vigentes, tarefas, como a correta escrituração e o pagamento dos tributos dentro do prazo nas rotinas de trabalho. A redução dos tributos é gerada através da antecipação de seu pagamento.

Estratégico, é definido os propósitos pensando nos benefícios em longo prazo para a empresa e tem por objetivo a projeção do futuro do negócio, e contribui para a definição da visão, missão e valores da organização; esse planejamento é feito, como dito, em longo prazo.

Tático, tem foco no médio prazo, entre um e três anos e mantém a visão global da organização utilizada no planejamento estratégico, com a diferença que é voltada diretamente para as áreas e departamentos da empresa. Ou seja, o planejamento estratégico elabora as decisões e projeções para a empresa como um todo, e o tático traduzem esses planos e os concretiza em cada setor, assim, cada departamento procura lançar objetivos de modo que garantam o alcance das metas propostas pelo planejamento estratégico.

Silva (2017) distingue, na seara tributária, dois pilares de diferenciação de planejamento tributário consideradas pelo fisco, que se faria por meio de ato ilícito, ou seja, por sonegação fiscal (evasão fiscal) e o ato lícito que se dá por meio de elisão fiscal.

#### 2.5.1 Elisão e Evasão Fiscal

Elisão Fiscal – Ato destinado a evitar, reduzir ou retardar o pagamento do tributo que foi praticado antes da ocorrência do fato gerador do tributo (CREPALDI & CREPALDI, 2019).

Essa é uma estratégia em que o contribuinte procura reduzir a carga tributária de uma empresa, através da omissão do fator gerador do tributo. Ou seja, de forma lícita onde através de um planejamento e utilizando-se de um leque que o sistema legal lhe oferece seja possível encontrar formas, dentro da legislação, para fazer essa manobra sem burlar o pagamento dos impostos e alcançar os resultados econômicos pretendidos (ROCHA, 2016).

A elisão fiscal pode apresentar de duas formas: uma em decorrência da própria lei, onde o dispositivo legal dá permissão ou até induz a economia de tributos, como exemplo típico tem-se os incentivos fiscais; já a outra forma de elisão é aquela resultante das lacunas e brechas existentes na própria lei, onde o contribuinte busca uma configuração de seus negócios que lhe beneficie com um menor ônus tributário, utilizando-se de elementos que a lei não proíbe ou que possibilitem evitar o fato

gerador de determinado tributo com elementos da própria lei (ABRAHÃO, 2011).

Evasão Fiscal – Crepaldi (2018) descreve a evasão fiscal como a busca do contribuinte, antes ou depois da submissão a uma hipótese tributária desfavorável, um modo de mascarar seu comportamento de forma fraudulenta.

Padoveze, *et al* (2017) informam que a evasão fiscal é também chamada de sonegação

fiscal e que a Lei n. 8.137, de 27/12/1990 estabelece que constitui crime contra a ordem tributária, suprimir ou reduzir tributo e qualquer obrigação acessória mediante as condutas errôneas e seu infrator poderá ficar recluso de 2(dois) a 5 (cinco) anos ou de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, dependendo da infração/crime cometido.

A tabela 2, a seguir, elenca o período de reclusão e suas respectivas infrações/crime.

**Tabela 2** – Crimes com condutas elencadas a partir da Lei 8.137/1990.

Reclusão	Crime
2 a 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omitir informação ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias.</li> <li>• Fraudar a fiscalização tributária inserindo elementos inexatos ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal.</li> <li>• Falsificar ou alterar nota fiscal, fatura, duplicata, nota de venda ou qualquer outro documento relativo à operação tributável.</li> <li>• Elaborar, distribuir, fornecer, emitir ou utilizar documento que saiba ou deva saber falso ou inexato.</li> <li>• Negar ou deixar de fornecer, quando obrigatório, nota fiscal ou documento equivalente relativo à venda de mercadoria ou prestação de serviço efetivamente realizada ou fornecê-lo em desacordo com a legislação.</li> </ul>
6 meses a 2 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer declaração falsa ou omitir declaração sobre rendas, bens ou fatos, ou empregar outra fraude, para eximir-se, total ou parcialmente, de pagamento de tributo.</li> <li>• Deixar de recolher, no prazo legal, valor de tributo, descontado ou cobrado, na qualidade de sujeito passivo de obrigação e que deveria recolher aos cofres públicos.</li> <li>• Exigir, pagar ou receber, para si ou para o contribuinte beneficiário, qualquer porcentagem sobre a parcela dedutível ou deduzida de imposto ou de contribuição como incentivo fiscal.</li> <li>• Deixar de aplicar, ou aplicar em desacordo com o estatuído, incentivo fiscal ou parcelas de imposto liberadas por órgão ou entidade de desenvolvimento.</li> <li>• Utilizar ou divulgar programa de processamento de dados que permita ao sujeito passivo da obrigação tributária possuir informação contábil diversa daquela que é, por lei, fornecida à Fazenda Pública.</li> </ul>

Fonte: Padoveze, *et al* (2017, p. 71)

## 2.6. A BIBLIOMETRIA PARA A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Santos (2015) *apud* Oliveira *et al* (2013) descreve o uso da pesquisa bibliométrica como um recurso importante para transmissão da produção científica em que a sua finalidade é

alcançada mediante a aplicação de uma técnica capaz de medir a influência dos pesquisadores ou periódicos, permitindo traçar o perfil e suas tendências, além de evidenciar áreas temáticas.

Ribeiro (2017) destaca que é importante realçar que as pesquisas bibliométricas são embasadas em três Leis, são elas:

Lotka (ALVARADO, 2009), Bradford (OSMA, 2006) e Zipf (RIBEIRO, 2014a). A Lei de Lotka evidencia que mensura na literatura acadêmica a produtividade dos autores (ALVARADO, 2009) envolvidos em publicação e divulgação de um determinado tema científico. A Lei de Bradford que permite aferir e compreender como as revistas acadêmicas se comportam na literatura científica sobre determinado assunto (OSMA, 2006), mediante núcleos que são criados para enfatizar estes periódicos na literatura acadêmica (RIBEIRO, 2014c). E a Lei de Zipf que avalia a quantidade de ocorrências das palavras em frases



de textos científicos, facilitando com isso o entendimento de qual temática é divulgada em determinada pesquisa (RIBEIRO, 2014a)

Marques (2010) *apud* Faria (2001, p. 11) descreve que a análise bibliométrica ocorre

quando se recupera dos dados, quando estes são tratados e recebem tratamento estatístico e, em seguida, ocorre a representação gráfica. A figura 3, a seguir, demonstra como esta análise ocorre.

**Figura 3** – Ocorrência da análise bibliométrica



Fonte: Marques (2010) *apud* Faria (2011)

Com alguns conhecimentos sobre o Planejamento Tributário e sobre a análise bibliométrica, é possível analisar os dados da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Fundamentada em pesquisa de natureza descritiva, com abordagem bibliométrica, que se apresenta como uma ferramenta capaz de delinear o que há de mais moderno em tecnologia sobre um determinado tema e ainda lançar luz sobre algumas das melhorias discutidas, associados a alguns dados para tirar algumas conclusões e verificações (ARAÚJO, 2006).

Na opinião de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Para Pritchard (1969) e Lundeberg (2006) *apud* Chueke e Amatucci (2015, p. 1):

O termo bibliometria foi proposto por Pritchard no final da década de 1960 e pode ser definido como a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos na análise de obras literárias. Os estudos bibliométricos ou cientométricos têm como origem os esforços de Hulme (1923), Lotka (1926) e outros, os quais acreditavam que a geração de conhecimento é materializada por meio da produção científica.

Segundo Quevedo-Silva (2016, p.1) “O uso das técnicas bibliométricas é uma prática frequente nas pesquisas em ciências sociais aplicadas. Sua aplicação auxilia no entendimento de novas temáticas, podendo auxiliar na identificação de tendências para pesquisas futuras”.

A pesquisa utiliza o banco de dados dos anais do Congresso USP, limitando este estudo a esta base de dados e ao período de 2011 a 2020, onde foi feito o levantamento das temáticas do congresso, bem como a leitura, separação e identificação dos trabalhos que abordam o tema proposto como estudo, para assim poder realizar as análises necessárias com auxílio do *software* Excel, elaborando

quadros e tabelas para se chegar a conclusão do estudo.

#### 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte do estudo, são apresentados os resultados da pesquisa bibliométrica com base nos dados colhidos nos anais do Congresso USP com a limitação temporal determinada ao período de 2011 a 2020.

Desta forma, este trabalho de pesquisa possui três limitações: I) o período da pesquisa: 2011 a 2020; II) o local da pesquisa: anais do Congresso USP; III) o tema da pesquisa: Planejamento Tributário. O trabalho baseia-se na coleta de dados dos artigos publicados no sobre o tema de Planejamento Tributário no Congresso USP, durante o período de 2011 a 2020. O levantamento foi efetuado através de pesquisa no site do Congresso USP, que é o <https://congressosp.fipecafi.org/>.

##### 4.1 ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS NAS PUBLICAÇÕES DO CONGRESSO USP

###### 4.1.1 Quantidade de artigos publicados no Congresso USP

A amostra da pesquisa é compreendida na análise dos 1.644 artigos acadêmicos publicados no período de 2011 a 2020 com variados temas que estão demonstrados na tabela 3, a seguir:

**Tabela 3** – Demonstração das publicações de artigos no Congresso USP de 2011 a 2020.

ANO	FREQUÊNCIA	%
2011	104	6,33%
2012	106	6,45%

2013	54	3,28%
2014	134	8,15%
2015	132	8,03%
2016	112	6,81%
2017	152	9,25%
2018	200	12,17%
2019	196	11,92%
2020	454	27,62%
<b>TOTAL</b>	<b>1644</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: O autor (2021)

A frequência ilustrada na tabela acima demonstra o crescimento das publicações de variados temas nos anais do Congresso USP, evidenciando a sua grande importância em promover o intercâmbio de estudos e experiências, bem como a divulgação de ideias sobre a teoria e a prática da Contabilidade.

O ano de 2013 apresenta-se como atípico, visto o número pequeno de publicações (apenas 54 publicações). A partir do ano de 2017 há um aumento mais significativo no número de publicações, tendo seu ápice no ano de 2020 com 454 publicações. Este recorde de publicações pode ter ocorrido pelo fato do congresso ter sido, exclusivamente, no formato virtual, já que foi realizado em meio à pandemia do Covid-19, e era preciso respeitar todos os protocolos de saúde instituídos pelas autoridades (isolamento social), o que facilitou a participação de mais pesquisadores.

###### 4.1.2 Dados das áreas Temáticas do Congresso USP

Na pesquisa, foram analisados os dados das diversas áreas temáticas do congresso, conforme apresentados nas tabelas 4 e 5, a seguir:

**Tabela 4 - Áreas temáticas analisadas 2011 a 2015.**

	2011		2012		2013		2014		2015	
Atuária	5	4,8%	6	5,7%	4	7,4%	4	3,0%	2	1,5%
Auditoria e Perícia	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	6,7%	7	5,3%
Casos de ensino	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,5%	2	1,5%
Contabilidade Aplicada para Usuários Externos	33	31,7%	37	34,9%	21	38,9%	0	0,0%	0	0,0%
Contabilidade em tempos de enfrentamento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Contabilidade Financeira	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	52	38,8%	67	50,8%
Contabilidade Gerencial / controladoria	27	26,0%	24	22,6%	8	14,8%	29	21,6%	24	18,2%
Contabilidade Governamental e do Terceiro	0	0,0%	9	8,5%	7	13,0%	14	10,4%	14	10,6%
Educação / Educação e Pesquisa em	16	15,4%	19	17,9%	1	1,9%	9	6,7%	8	6,1%
Ensaio Teóricos	6	5,8%	2	1,9%	5	9,3%	0	0,0%	0	0,0%
Estudos Epistemológicos e Sociológicos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	4,5%	1	0,8%
Gênero, Raça e Sexualidade	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,5%	3	2,3%
História da contabilidade	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	2,2%	0	0,0%
Mercados Financeiros de Crédito e de Capitais	17	16,3%	9	8,5%	8	14,8%	0	0,0%	0	0,0%
Relato integrado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Temas Livres em Contabilidade Atuária	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tributos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	3,0%	4	3,0%
	104	100,0%	106	100,0%	54	100,0%	134	100,0%	132	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 5 - Áreas temáticas analisadas 2016 a 2020.**

	2016		2017		2018		2019		2020	
Atuária	2	1,8%	12	7,9%	6	3,0%	7	3,6%	7	1,5%
Auditoria e Perícia	4	3,6%	14	9,2%	15	7,5%	9	4,6%	22	4,8%
Casos de ensino	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Contabilidade Aplicada para Usuários Externos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Contabilidade em tempos de enfrentamento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	124	27,3%
Contabilidade Financeira	39	34,8%	61	40,1%	86	43,0%	73	37,2%	99	21,8%
Contabilidade Gerencial / controladoria	24	21,4%	22	14,5%	29	14,5%	32	16,3%	98	21,6%
Contabilidade Governamental e do Terceiro	14	12,5%	21	13,8%	28	14,0%	33	16,8%	46	10,1%
Educação / Educação e Pesquisa em	10	8,9%	4	2,6%	27	13,5%	19	9,7%	27	5,9%
Ensaio Teóricos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Estudos Epistemológicos e Sociológicos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gênero, Raça e Sexualidade	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
História da contabilidade	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Mercados Financeiros de Crédito e de Capitais	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Relato integrado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	6,6%	15	3,3%
Temas Livres em Contabilidade Atuária	12	10,7%	12	7,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tributos	7	6,3%	6	3,9%	9	4,5%	10	5,1%	16	3,5%
	112	100,0%	152	100,0%	200	100,0%	196	100,0%	454	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Analisando as tabelas 4 e 5, verifica-se que apenas a partir do ano de 2014 é que há publicação sobre Tributos/Planejamento Tributário no Congresso USP. Verifica-se também que é uma das áreas temáticas com menor número de publicação, no período analisado, mesmo sendo um ramo tão importante e complexo na área contábil. Nos

últimos 3 meses houve um aumento no número de publicação na área estudada.

As áreas temáticas com maior número de publicações são: Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial/Controladoria, Contabilidade Governamental e do Terceiro Setor. Em seguida verifica-se que outra área temática com um número significativo de

produção, é a área de Educação/Educação em Pesquisa. Com a pandemia do Covid-19 no ano de 2020, o Congresso USP acrescentou uma nova área temática, chamada de Contabilidade em tempo de enfrentamento, que só no ano de 2020, teve 124 (cento e vinte quatro) publicações, número bem expressivo para uma área nova.

**4.1.3** Dados referentes à pesquisa sobre o tema “Planejamento Tributário”

Como o objetivo principal desta pesquisa é realizar uma análise da produção científica relacionada ao tema de Planejamento Tributário, na Tabela 6 é possível verificar este levantamento. Dentre as 1.644 publicações do Congresso USP, no período de 2011 a 2020, sobre o tema Planejamento Tributário verifica-se um número bem pequeno de publicações. Veja a Tabela 6, a seguir:

**Tabela 6** - Publicações sobre o tema Planejamento Tributário.

ANO	FREQUÊNCIA	%
2011	2	28,57%
2012	1	14,29%
2013	0	0,00%
2014	0	0,00%
2015	0	0,00%
2016	2	28,57%
2017	1	14,29%
2018	0	0,00%
2019	0	0,00%
2020	1	14,29%
TOTAL	7	100,00%

Fonte: O autor (2021)

A frequência indica o baixo índice de publicações direcionados ao tema Planejamento Tributário dentro de um congresso tradicional no calendário contábil do país, o Congresso USP *International*

*Conference in Accounting*, que é o maior evento de pesquisa e extensão em Contabilidade e Atuária da América Latina e da FEA/USP, conforme consta em seu endereço eletrônico. Ele também é responsável por uma grande difusão de conhecimento e interação com a sociedade, pois atrai profissionais, estudantes de graduação, pós-graduação e acadêmicos de várias universidades do Brasil e do mundo. Os resultados do Congresso estão em linha com os eixos norteadores da Universidade: Pesquisa, Ensino, Pesquisa e Extensão. Na Extensão, com ações voltadas para a interação com a sociedade de modo geral; na Pesquisa, com uma grande gama de trabalhos submetidos; e, por último, Ensino, com a apresentação de painéis voltados para o desenvolvimento acadêmico dos congressistas (CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 2021).

Analisando os dados da Tabela 6, verifica-se que de 1.644 artigos publicados no decorrer do período de 2011 a 2020, apenas 7 (sete) são sobre o tema planejamento tributário, ou seja, menos de 1% (0,4258%) dos artigos publicados no Congresso USP, no período analisado contribuem para a comunidade acadêmica e profissionais da área, em relação ao tema estudado. Dos 10 (dez) anos analisados, apenas em 5 (cinco) anos houve publicação sobre o tema. Nos últimos 3 (três) anos, apenas 1 (um) artigo.

Deve ser esclarecido que, de todas as publicações existentes na área temática de Tributos, apenas 7 (sete) artigos eram sobre o tema de Planejamento Tributário.

**4.1.4** Dados referentes aos assuntos estudados nos artigos sobre o tema “Planejamento Tributário”

Os artigos que em sua abordagem científica utilizaram o tema Planejamento Tributário como base, estão registrados conforme o tabela 7 abaixo:

**Tabela 7** - Identificação dos trabalhos por título / identificação / ano de publicação

TÍTULO DO TRABALHO	IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHO	ANO DA PUBLICAÇÃO	ARTIGOS / ANO	%
O Planejamento Tributário e As Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	193	2011	2	29%
Análise Tributária das Formas de Remuneração dos Sócios: Uma Abordagem Com Cálculo Atuarial	112	2011		
Contabilidade Tributária: Teoria Substantiva de Conflitos e Soluções Nos Tributos Pagos Indevidamente	492	2012	1	14%
Análise da Relação Entre Planejamento Tributário, Spin-offs Cooperativos e Retornos Anormais.	294	2016	2	29%
Elaboração de Um Modelo de Previsão do Resultado Para O Planejamento Tributário de Pequenas Empresas	53	2016		
Fatores Determinantes do Gerenciamento Tributário no Brasil: Análise a Partir da Proxy de Elisão Fiscal Long-Run Cash ETR	500	2017	1	14%
Reflexo do Planejamento Tributário no Endividamento das Empresas Não Financeiras Listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3)	2029	2020	1	14%
			7	100%

Fonte: dados da pesquisa

Constata-se que dentro do Congresso USP, o Planejamento Tributário, como tema, ainda é pouco difundido em relação a outras temáticas publicadas. Observa-se que a área temática Tributos é uma das que menos apresenta publicações, e dentro dela, o tema “planejamento tributário” é parte desta publicação.

Como pode ser observado nos títulos dos trabalhos, o planejamento tributário serve como referência de estudo para áreas ligadas a Responsabilidade Social Corporativa, Atuárias, o nascimento de empresa independente que nasce de outra (empresa-mãe) as chamadas

*Spin-offs*, estudos de elisão fiscal em longo prazo, medição do endividamento das empresas e em um dos seus principais objetivos que é o provisionamento do resultado tributário das empresas.

**4.1.5** Dados referentes aos autores dos artigos sobre o tema “Planejamento Tributário”

A intenção com este levantamento é verificar se há algum autor se dedicando mais ao estudo desta área temática e em especial, em Planejamento Tributário. A tabela 8 traz esta informação, conforme pode ser verificado a seguir.



**Tabela 8** – Os autores dos artigos sobre o tema “Planejamento Tributário”

AUTORES	TÍTULOS	ANO	QTD.	%
Alysson Leandro Nascimento de Oliveira	Análise da Relação Entre Planejamento Tributário, Spin-offs Corporativos e Retornos Anormais.	2016	1	6,67%
Ana Carolina de Menezes Silva	Elaboração de Um Modelo de Previsão do Resultado Para O Planejamento Tributário de Pequenas Empresas	2016	1	6,67%
Antonio Lopo Martinez	A Lei Sarbanes Oxley e a tributação: um estudo dos efeitos sobre a agressividade tributária das empresas brasileiras	2015	4	26,67%
Antonio Lopo Martinez	Associação entre a remuneração dos auditores independentes e o Q de Tobin. In	2014		
Antonio Lopo Martinez	Efeito da adoção das IFRS no conservadorismo contábil de companhias brasileiras de grande porte, abertas e fechadas	2013		
Antonio Lopo Martinez	Empresas familiares brasileiras e a agressividade fiscal	2014		
Ayanna Karoline da Fonseca	Reflexo do Planejamento Tributário no Endividamento das Empresas Não Financeiras Listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3)	2020	1	6,67%
Beatriz Santos Neves Fadlalah	O Planejamento Tributário e As Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	2011	1	6,67%
Carlos Cristiano Hasenclever Borges	Contabilidade Tributária: Teoria Substantiva de Conflitos e Soluções Nos Tributos Pagos Indevidamente	2012	1	6,67%
Fernando Henrique Câmara Gouveia	Análise Tributária das Formas de Remuneração dos Sócios: Uma Abordagem Com Cálculo Atuarial	2011	1	6,67%
Luís Eduardo Afonso	O valor preditivo do resultado líquido contábil, dos accruals e do fluxo de caixa operacional das seguradoras	2015	4	26,67%
Luís Eduardo Afonso	Tábua de mortalidade e expectativa de vida saudável: uma aplicação à população beneficiária de planos de saúde privados no Brasil em 2008	2012		
Luís Eduardo Afonso	Uma Análise Exploratória da Viabilidade do Microseguro Saúde no Brasil	2014		
Luís Eduardo Afonso	Uma avaliação dos impactos distributivos da Proposta de Emenda Constitucional 287/2016 sobre os benefícios programáveis de aposentadoria do RGPS	2017		
Sandriele Leite Mota	Fatores Determinantes do Gerenciamento Tributário no Brasil: Análise a Partir da Proxy de Elisão Fiscal Long-Run Cash ETR	2017	1	6,67%
TOTAL			15	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Na tabela acima se observa que as publicações no período entre 2011 a 2020, os autores apresentam apenas estudos pontuais sobre o tema Planejamento Tributário.

Mesmo aqueles que ao longo do período publicaram outros artigos no Congresso USP, na área temática de tributo, não demonstraram ser estudiosos do tema abordado, planejamento tributário. Como pode ser observado, os autores Antonio Lopo Martinez e Luís Eduardo Afonso, possuem, cada um, 4 publicações nesta área, o que equivale ao percentual de (26,67%), mas das 4 publicações analisadas apenas 1 utiliza a temática proposta na pesquisa, ou seja, Planejamento Tributário.

Considerando os resultados levantados e analisados, a partir da pesquisa bibliométrica, verifica-se que o Planejamento Tributário ainda

tem poucas publicações nos anais do Congresso USP, mesmo sendo um tema de grande importância para os profissionais da contabilidade e não há um autor que se dedica mais a estudar e se aprofundar nos temas dessa área.

Como pode ser verificado das 4 (quatro) publicações que abordaram o tema planejamento tributário já dentro da área temática de tributos que começou a partir de 2016, os principais pontos abordados, de forma resumida, foram:

Oliveira (2016, p. 1), em seu artigo intitulado, Análise da Relação entre Planejamento Tributário, Spin-Offs Corporativos e Retornos Anormais, onde ele resume:



O objetivo desta pesquisa foi o de investigar e identificar a relação entre as reorganizações societárias do tipo operações de spin-off que já ocorreram no Brasil e as suas respectivas reações de mercado, considerando-se essas operações de spin-off um dos métodos de reestruturação societária livre de impostos, e que possibilita à gestão da empresa concentrar-se nas competências essenciais da organização.

Silva, Moreira (2016, p. 1), no artigo intitulado, *Elaboração de um Modelo de Previsão do Resultado para o Planejamento Tributário de Pequenas Empresas*, finalizam o resumo com a conclusão de que “o modelo de previsão integrado na composição de um orçamento e no planejamento tributário, possui utilidade na tomada de decisão tributária, mostrando-se eficiente para o planejamento orçamentário e tributário”.

Mota, Leite Filho (2017, p. 8), no artigo intitulado, *Fatores Determinantes do Gerenciamento Tributário no Brasil: Análise a Partir da Proxy de Elisão Fiscal Long-Run Cash ETR*, onde os autores concluem que “os principais achados da pesquisa consistiram em que as empresas investigadas pagam efetivamente impostos abaixo da alíquota de 34% de IR e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, incidentes sobre o lucro, pressupondo a prática de gerenciamento tributário”.

Fonseca, *et al* (2020, p. 1), no artigo intitulado, *Reflexo do Planejamento Tributário no Endividamento das Empresas Não Financeiras Listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3)*, em seu resumo objetivou informar que a abordagem do trabalho é “investigar qual o reflexo do planejamento tributário no endividamento das empresas não financeiras listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3)”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Tributário se faz necessário em virtude de uma gigantesca legislação voltada unicamente para o Sistema Tributário Nacional, na qual o seu funcionamento se dá devido à necessidade do

Estado em alcançar a política financeira almejada através da cobrança de tributos, com o objetivo de financiar as suas atividades, através da cobrança de muitos impostos e com percentuais também elevados.

Mantendo-se em consonância com as exigências fiscais determinadas pelo Sistema Tributário Nacional, as entidades necessitam estar bem assistidas para que não cometam atos que possam fazer com que se tenha usura em seus pagamentos de tributos ou até mesmo, ser penalizados por recolhimentos em desacordo com a legislação pertinente.

Com isso para que se obtenham os melhores resultados na esfera tributária, um planejamento tributário se bem efetuado, de preferência com auxílio de profissional qualificado, pode ajudar a empresa a reduzir a carga de impostos, taxas e contribuições devidas, permitindo que ela se torne mais competitiva no mercado, pratique preços mais baixos e faça maiores investimentos.

Desse modo, foi utilizado da pesquisa bibliométrica como um recurso para analisar as produções científicas publicadas no Congresso USP, com o tema direcionado ao Planejamento Tributário devido a sua importância no meio acadêmico, bem como por ser a produção científica uma maneira dos profissionais da área se manterem atualizados.

Fazendo um comparativo da tabela 1 e da tabela 2 disposta neste trabalho, pode-se chegar à conclusão que um tema tão importante, e com um alto tom de complexidade, ainda é pouco difundido no Congresso, que é um importante meio de troca de informações da comunidade acadêmica científica.

Ao analisar os dados coletados, identificou – se que dos 1644 trabalhos publicados, apenas 7 deles eram de planejamento tributário. Somente a partir do ano de 2016, passou a existir uma linha de pesquisa com área temática direcionada a tributos, mas na qual ainda com poucas publicações referente ao tema chave da pesquisa, com apenas 4 publicações das 56 abordando o tema chave.

Em relação à quantidade de artigos publicados por autor, nesta área temática, verifica-se que apenas 2 autores possuem várias publicações na área temática de Tributos (total de 4 artigos por autor), mas desses artigos, apenas 1 (um) é sobre o tema estudado nesta pesquisa: o Planejamento Tributário. Desta forma se conclui que não há um autor que se dedique com mais ênfase ao estudo de temas relacionados ao planejamento tributário, não havendo assim uma continuidade nos estudos referente ao tema, mesmo durante a pandemia, onde houve um recorde em publicações de artigos no Congresso USP (com 454 artigos publicados), e mesmo devido ao maior número de publicações, nenhuma sobre o tema.

Como sugestão de pesquisa futura fica a proposta de uma pesquisa bibliométrica sobre os artigos científicos publicados nas revistas e nos congressos da área da contabilidade, para saber se esta realidade ocorre em todas as formas de publicação na área ou apenas no Congresso USP.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Marcelo A. *A Elisão Fiscal como ferramenta para o Planejamento Tributário*. 2011. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295994>>. Acesso em: 10 out 2021.
- ALVARENGA, Darlan. *Empresas gastam 1.958 horas e R\$ 60 bilhões por ano para vencer burocracia tributária, apontam pesquisas*. G1 – Economia, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/empresas-gastam-1958-horas-e-r-60-bilhoes-por-ano-para-vencer-burocracia-tributaria-apontam-pesquisas.ghtml>>. Acesso em 29 ago 2021.
- AMARAL, Yasmin. *Carga tributária no Brasil e o impacto nas empresas*. 2018. Disponível em: <<https://arquivei.com.br/blog/carga-tributaria-brasil-impacto-nas-empresas-tf/>>. Acesso em 29 ago 2021.
- ARAÚJO, Carlos A. A. *Bibliometria: evolução histórica e questões atuais*. 2006. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16>>. Acesso em 30 set 2021.
- ARRUDA, Mayana Cabral Mendes; QUIRINO, Márcio César de Oliveira. *A Produção Científica Brasileira Sobre Contabilidade Tributária em Periódicos no Período de 2008-2018*. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/4545>>. Acesso em: 29 ago 2021.
- BRASIL. *Código Tributário Nacional e Legislação Correlata - Dispositivos Constitucionais - Lei Nº 5.172/1966 de 25 de outubro de 1966*. Senado Federal. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496301/000958177.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 set 2021.
- \_\_\_\_\_. *Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 08 out 2021.
- \_\_\_\_\_. *Decreto – Lei Nº 195, de 24 de Fevereiro de 1967*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0195.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0195.htm)>. Acesso em: 07 out 2021.
- CHUEKE, Gabriel; AMATUCCI, Marcos. *O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum*. 2015. Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Disponível em: <[https://core.ac.uk/display/188619165?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/188619165?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)>. Acesso em: 04 out 2021.
- CORREIA NETO, Celso de Barros. *Sistema Tributário Nacional - Texto base da Consultoria Legislativa*. Jun 2019. Câmara dos Deputados. Disponível em:

- <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/fiquePorDentro/temas/sistema-tributario-nacional-jun-2019/texto-base-da-consultoria-legislativa>>. Acesso em: 10 set 2021.
- CREPALDI, Silvio. *Planejamento tributário: teoria e prática*– 3ed. Saraiva: 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131563/>. Acesso em: 04 out 2021.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento Tributário*. Saraiva: 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958361/>. Acesso em: 05 out 2021.
- CREPALDI, Sílvio; CREPALDI, Guilherme S. *Contabilidade fiscal e tributária*. 2 ed. Saraiva: 2019.
- DE PAULA, Débora G.. *O Planejamento Tributário como Instrumento de Competitividade Empresarial*. Jul. / Dez. 2018. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rfptd/article/download/36587/26807>>. Acesso em: 08 out 2021.
- DEFAVARI, Carla; MACHADO, Maria José C., *Produção Científica Brasileira sobre Contabilidade Tributária em Periódicos e Eventos no Período de 2012-2013: Um Estudo Bibliométrico*, 2015, p. 23. Disponível em: <<http://reficontunimep.com.br/ojs/index.php/Reficont/article/view/33>>. Acesso em: 05 set 2021.
- EBRADI – ESCOLA BRASILEIRA DE DIREITO. *Entenda a contribuição de melhoria Educação Fiscal. O que são "contribuições especiais" e no que se diferenciam dos demais tributos?* 09 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.educacaofiscal.com.br/pg/o-que-sao-contribuicoes-especiais-e-no-que-se-diferenciam-dos-demais-tributos/>>. Acesso em: 03 out 2021.
- FABRETTI, L. Camargo. *Contabilidade Tributária*, 16 ed. Grupo GEN, 2016.
- FEITOSA, Anderson. *Quais são os tipos de planejamento tributário e como colocar em prática?* Conube. 2021. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/tipos-de-planejamento-tributario/>>. Acesso em: 10 out 2021.
- FERRAZ, Rafael. *O que são contribuições especiais?* 16 jun. 2015. Disponível em: <<https://rafaelferraz.jusbrasil.com.br/artigos/199014689/o-que-sao-contribuicoes-especiais>>. Acesso em: 03 out 2021.
- FONSECA, Ayanna Karoline da et al. *Reflexo do Planejamento Tributário no Endividamento das Empresas Não Financeiras Listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3)*. 2020. 20º USP International Conference in Accounting. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2029.pdf>>. Acesso em: 27 out 2021.
- FREITAS JÚNIOR, Ricardo. *Você sabe o que é a Contabilidade Tributária?* CRC/RJ. 19 abr. 2018. Disponível em: <<http://www.crc.org.br/noticias/NoticiaIndividual/71f9cc32-85b4-4d73-bcd7-76feb181ef99>>. Acesso em: 04 out 2021.
- \_\_\_\_\_. *A importância do profissional contábil para o funcionamento das empresas brasileiras*. 26 mai 2019. Rede Jornal Contábil. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/a-importancia-do-profissional-contabil-para-o-funcionamento-das-empresas-brasileiras/>>. Acesso em 29 ago 2021.
- \_\_\_\_\_. *Como funciona o sistema tributário brasileiro?*. 01 abr 2020. Rede Jornal Contábil. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/como-funciona-o-sistema-tributario-brasileiro/>>. Acesso em 10 set 2021.
- FROTA, Jorge Henrique S. *Conceitos de Direito Tributário para o exame da OAB - 03: Teoria tripartite e pentapartida*. 2019. JUS.COM.BR. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/74645/conceitos-de-direito-tributario-para-o-exame-da-oab-03->

teoria-tripartite-e-pentapartida >. Acesso em 10 set 2021.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAGGI, Luiz. *Planejamento Contábil e Tributário*. Belo Horizonte: Fumarc, 2009.

MARTINEZ, Manuel Perez. *O Contador diante do Planejamento Tributário e da lei antielisiva*. Curitiba: IBPT, 2002.

MONTEIRO, Pammela de Souza Batinga *et al*. *A importância do planejamento tributário para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas*. REVISTA FAIPE, [S.l.], v. 9, n. 1, p. p. 50-58, maio 2019. ISSN 2179-9660. Disponível em:

<<https://www.revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/151>>. Acesso em: 09 out 2021.

MOTA, Sandrielle Leite. *Fatores Determinantes do Gerenciamento Tributário no Brasil: Análise a Partir da Proxy de Elisão Fiscal Long-Run Cash ETR*. 2017. 17<sup>o</sup> USP International Conference in Accounting. Disponível em:

<<https://congressosp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/ArtigosDownload/500.pdf>>. Acesso em: 27 out 2021.

OLIVEIRA, Alysson Leandro Nascimento *et al*. *Análise da Relação entre Planejamento Tributário, Spin-Offs Corporativos e Retornos Anormais*. 2016. 16<sup>o</sup> International Conference in Accounting. Disponível em:

<[https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/an\\_resumo.asp?con=1&cod\\_trabalho=294&titulo=An%20E3o+entre+Planejamento+Tribut%20E3o+de+um+Modelo+de+Previs%20do+Resultado+para+o+Planejamento+Tribut%20E3o+de+Pequenas+Empresas](https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=294&titulo=An%20E3o+entre+Planejamento+Tribut%20E3o+de+um+Modelo+de+Previs%20do+Resultado+para+o+Planejamento+Tribut%20E3o+de+Pequenas+Empresas)>. Acesso em: 27 out 2021.

PADOVEZE, Clóvis, L. *et al*. *Contabilidade e gestão tributária: Teoria, prática e ensino*. Cengage Learning Brasil: 2017.

QUEVEDO-SILVA, Filipe; *et al*. *Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação*. 2016. Disponível em

:<<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12129>>. Acesso em 04 out 2021.

ROCHA, J. E. A.; BARCELOS, L. R.; ROCHA, P. A. X. *O Planejamento Tributário e a Elisão Fiscal*. Revista Controle - Doutrina e Artigos, v. 14, n. 1, p. 203-226, 30 jun. 2016. Disponível em:

<<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/322>>. Acesso em: 09 out 2021.

SEBRAE. *Como saber qual o enquadramento tributário para minha empresa*. 22 nov. 2017. Disponível em:

<[sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-qual-o-enquadramento-tributario-para-minha-empresa,2ae2ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD#](http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-qual-o-enquadramento-tributario-para-minha-empresa,2ae2ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD#)>. Acesso em: 03 out 2021.

SILVA, Ana Carolina de Menezes *et al*. *Elaboração de Um Modelo de Previsão do Resultado Para O Planejamento Tributário de Pequenas Empresas*. 2016. 16<sup>o</sup> International Conference in Accounting. Disponível em:

<[https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/an\\_resumo.asp?con=1&cod\\_trabalho=53&titulo=Elabora%20de+um+Modelo+de+Previs%20do+Resultado+para+o+Planejamento+Tribut%20E3o+de+Pequenas+Empresas](https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=53&titulo=Elabora%20de+um+Modelo+de+Previs%20do+Resultado+para+o+Planejamento+Tribut%20E3o+de+Pequenas+Empresas)>. Acesso em 27 out 2021.

SILVA, Filipe M. da; FARIA, Ramon Alberto C. de. *Planejamento Tributário*. Grupo A, 2017. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020078/>>. Acesso em: 09 out 2021.

SOUSA, Edmilson P. *Contabilidade Tributária- Aspectos Práticos e Conceituais*. Grupo GEN - Atlas, 2018.

# A GESTÃO DA QUALIDADE E A PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO DE LATICÍNIOS ARTESANAIS

*QUALITY MANAGEMENT AND STANDARDIZATION OF THE PRODUTIVE PROCESS OF ARTISAN DAIRY PRODUCTS*

<sup>1</sup>Francisco Paulo Mesquita Thomé, <sup>2</sup>Rafael Cezar Menezes

<sup>1</sup>Discente do Curso de Administração do UNIFESO

franciscopthome@hotmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Engenharia de Produção e professor do Curso de Administração do UNIFESO

rafaelmenezes@unifeso.edu.br

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo realizar uma revisão de literatura ao qual foram utilizados artigos científicos a respeito de estudos sobre implementação de teorias e métodos de garantia de qualidade e controle de produção, acerca da gestão de qualidade com foco em normas e ferramentas específicas. Após a leitura de artigos e pesquisa bibliográfica para fortalecimento dos assuntos apresentados, podemos chegar em conclusões assertivas aos resultados positivos que são obtidos com a utilização das ferramentas e metodologias.

**Palavras-chave:** Gestão de qualidade. Laticínios. ISO 9001. Ferramentas de qualidade

## ABSTRACT

The present work aimed to carry out a literature review which used scientific articles regarding studies on the implementation of theories and methods of quality assurance and production control, about quality management with a focus on specific standards and tools. After reading articles and bibliographical research to strengthen the issues presented, we can reach assertive conclusions regarding the positive results obtained with the use of tools and methodologies.

**Keywords:** Quality management. Dairy products. ISO 9001. Quality Tools

## INTRODUÇÃO

Em 2015, o Brasil se encontrava em 4º lugar no Ranking mundial de produção leiteira, produzindo o total de 35.610 mil toneladas de leite, segundo os dados da FAO-Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (BALDEBRANCO,2015).

Tendo em vista o vasto território que o país possui para a produção Agropecuária, há um grande crescimento na produção leiteira do país como foi apresentado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), em 2018 a produção leiteira teve um aumento de 1,6%, na qual a região Sudeste corresponde a 34% deste valor. O mercado de leite e seus derivados continuaram em

crescimento, registrando crescimento de 1,9% em 2020, mesmo em um cenário de crise mundial por conta da pandemia causada pela covid-19 (NEIVA,2020).

Atualmente em vários estados brasileiros pode se encontrar laticínios de pequeno a grande porte ou entrepostos de laticínios, com a proposta de consumir este leite, por meio da produção de derivados lácteos, na qual será oferecido à população regional ou territorial, além de uma pequena parcela destes derivados serem exportados para países com deficiência neste setor de produção, segundo dados do CEPEA, foram exportados em fevereiro de 2021, cerca de 14,4 mil toneladas de lácteos, assim suprimindo o mercado exterior. (AGROEMDIA,2021)



Com o intuito de fiscalizar estas produções, o Ministério de Agricultura e Pecuária (MAPA), exige destas empresas um rígido controle de qualidade como pode ser encontrado por meio da Instrução Normativa N°51, a qual regulamenta estas empresas, visto que estes produtos são oferecidos ao público consumidor, logo vários laticínios buscam aprimorar sua gestão de qualidade com o objetivo de oferecer um bom produto, seja para o seu município, estado, federação ou até mesmo exportação. (MAPA,2020)

A cultura leiteira iniciou-se no Brasil no século XVI, onde a cultura bovina começou a ser praticada no ano de 1534, onde um casal de europeus trouxe para o território brasileiro, bovinos para trabalho de tração animal. A cultura leiteira passa por outros animais, como os caprinos e ovinos. Cada tipo de animal tem suas características específicas, porém uma é comum a todos: a produção de leite, por serem mamíferos e domesticados. (SERTÃOBRAS,2017)

A comercialização de queijos no território nacional era realizada por meio de comerciantes que importavam os produtos da Europa, onde os queijos consumidos eram transportados por navegações já que o Brasil ainda não estava com uma produção de leite e seus derivados em larga escala. Com o passar dos anos esta cultura foi mudando e a prática de fazer queijos foi se iniciando e se espalhando pelo interior, com o objetivo inicial de utilizar o produto, sabiam também que transformado o leite em queijo sua validade mudaria e o produto poderia ser transportado de forma mais prática, ocupando pouco espaço. (SERTÃOBRAS,2017)

Assim iniciou-se a prática e tradição de fazer queijos no Brasil, utilizando como matéria-prima o leite de bovinos, caprinos e ovinos, porém o que mais se fortificou com o tempo foi a produção de queijos utilizando o leite bovino como matéria-prima.

Várias propriedades do interior começaram uma tradição de fazer queijo e comercializando estes com os consumidores

regionais e utilizando o produto como moeda de troca por outros produtos, na qual os Tropeiros (viajantes que transitavam nas rotas comerciais) serviram para estes produtores como clientes e principais pontes de ligação entre regiões, como é abordado pelo repórter Nelson Araújo em uma reportagem do Globo Rural, que conta um pouco dessa história. (GLOBO RURAL, 2011)

Segundo uma reportagem da organização SERTÃOBRAS (2017), é apresentada que o comércio de queijos inicialmente teve seu crescimento nas cidades da rota do ouro, por motivo de que esta rota teria grande locomoção de viajantes que iam para as fazendas de minérios ou para as plantações de cana-de-açúcar e café.

Este trabalho tem como objetivo principal, apresentar os produtores tradicionais e contemporâneos na fabricação de queijos e derivados lácteos, a importância da implementação ou atualização do que se diz respeito a gestão de qualidade dos produtos com citações das normas de padronização, através de uma revisão de literatura com análise de estudos de caso realizados nos últimos anos sobre o tema.

Além do objetivo central, o presente trabalho tem como objetivos intermediários, utilizar como base de estruturamento, as noções da Organização Internacional de Normalização (ISO), outras teorias como, por exemplo, as 7 ferramentas da gestão, mapeamento do processo e padronização do processo serão utilizadas.

Existem diversos métodos para auxílio no controle da produção, os quais cada empresa terá que identificar a melhor prática diante ao material elaborado, cada empresa tem sua forma de gerenciar e executar suas tarefas, estes métodos terão como base para implantação das noções administrativas, as normas da família ISO 9001, facilitando assim possíveis certificações e parcerias futuras.

O tema em questão é considerado como importante, pois diante dos fatores mencionados anteriormente, é possível contribuir com as empresas, de forma a

produzirem com mais eficiência e eficácia, diminuindo assim os seus custos operacionais, custos variáveis e aumento da qualidade dos produtos fabricados, entre outros.

Segundo Paladini e Carvalho (2012) a aplicação de ferramentas de qualidade, é um processo que necessita de um acompanhamento contínuo para melhoria de produtos, processos ou serviços, diminuindo o desperdício e elevando a qualidade, gerando impactos positivos tanto em caráter produtivo quanto financeiro da empresa.

Por meio da gestão da qualidade será possível entregar aos consumidores produtos dentro da qualidade estabelecida pelos órgãos fiscalizadores, visto que este desempenho é essencial para a população que está cada vez mais preocupada com o rumo da alimentação de sua família e até mesmo o rumo que a alimentação de caráter mundial está caminhando. (CHAVES; CAMPELLO,2016)

A partir da identificação e possíveis carências da gestão destas queijarias, é possível avaliar os pontos trabalhados, já que podem ser aplicados diversos métodos administrativos, voltados para o controle de qualidade e gestão de processo, tais como:

- Boas Práticas de Higiene (BPH)
- Boas Práticas de Fabricação (BPF)
- Procedimento-Padrão de Higiene e Operação (PPHO)
  - Procedimentos Operacionais Padronizados (POP'S)
  - Matérias de auxílio a produção

## REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de montar um artigo rico em conteúdos sobre o tema, é importante abordar a gestão de qualidade e suas ferramentas e a gestão de processos, o que garante que os objetivos sejam cumpridos. As abordagens feitas são:

Gestão de qualidade: as 7 ferramentas da qualidade e as Normas da Organização Internacional de Normalização (ISO)

Gestão de processo: Mapeamento do processo e Padronização do processo

## GESTÃO DE QUALIDADE

Segundo a norma ISO 9000:2015, qualidade é definida como a promoção de atitudes, comportamentos e processos que quando somadas ao processo de elaboração do produto agregam valor, atendendo a necessidade e expectativas do consumidor e de outras partes interessadas. (CHAVES; CAMPELLO,2016)

A qualidade com o passar dos anos vem cada vez mais evoluindo, com o objetivo de buscar a valorização do produto ou serviço a ser oferecido ao mercado. Atualmente a exigência de um produto de qualidade pelo consumidor é presente e pertinente, pois com passar dos anos surge no mercado várias empresas ofertando diversos produtos e serviços, isso faz com que o cliente tenha um portfólio maior para realizar sua escolha a qual produto comprar e de qual empresa. (SCALCO; TOLEDO, 2002)

A partir da segunda guerra mundial o mercado de oferta começou a sofrer uma reestruturação pois antes era dominado por monopólios de produção, fazendo com que o mercado tivesse pouca ou quase zero opção de escolha e seu controle de qualidade seja obtido apenas com o intuito de garantir a padronização do produto fabricado em escala. (CHAVES; CAMPELO, 2016)

Diante este momento histórico, na década de 1950, segundo Toledo (2001), o mercado apresenta um cenário diferente onde era possível encontrar uma maior oferta de produtos, tendo em vista a reestruturação do mercado, logo as indústrias tiveram que buscar meios de conquistar seus consumidores, já que começaram a questionar a utilidade do produto e bem que estava sendo comprado, com isso as indústrias começaram a buscar formas de entender o consumidor e se planejar diante as necessidades futuras.

Tendo em vista essa nova característica de cliente, várias empresas buscam medidas para melhorarem o processo de fabricação, visando apresentar produtos de qualidade, com baixo índice de troca por não conformidade, entre outros. Neste intuito começam a serem

aplicadas as teorias e métodos de gestão de qualidade com as suas ferramentas indicadas para cada realidade administrativa, abrindo portas para novos estudos e aprofundamento técnico teórico. (ALVARENGA, BITTENCOURT & RODRIGUEZ, 2017)

### NORMAS ISO

A norma apresentada pela International Organization for Standardization (ISO), elaborada com maior vigor na década de 80, no qual em 1979, surgiu uma necessidade de criar princípios da gestão de qualidade com objetivo de padronização internacional. Assim estas normas auxiliaram na padronização dos processos, produtos e serviços, melhorando os resultados obtidos no processamento.

Com o passar dos anos as normas de processos que agregam a ISO, constantemente estão sendo atualizadas e modificadas, acompanhando o avanço das percepções do Novo Cliente, que vem cada vez mais buscando e exigindo informações que antes não viam como necessário. Com isso as empresas estão buscando cada vez mais se aprofundar em estudos sobre a qualidade interna e assim posteriormente a qualidade externa, com o objetivo de conseguir conquistar seus clientes e seus potenciais. (SOUZA,2019)

### ISO 9001

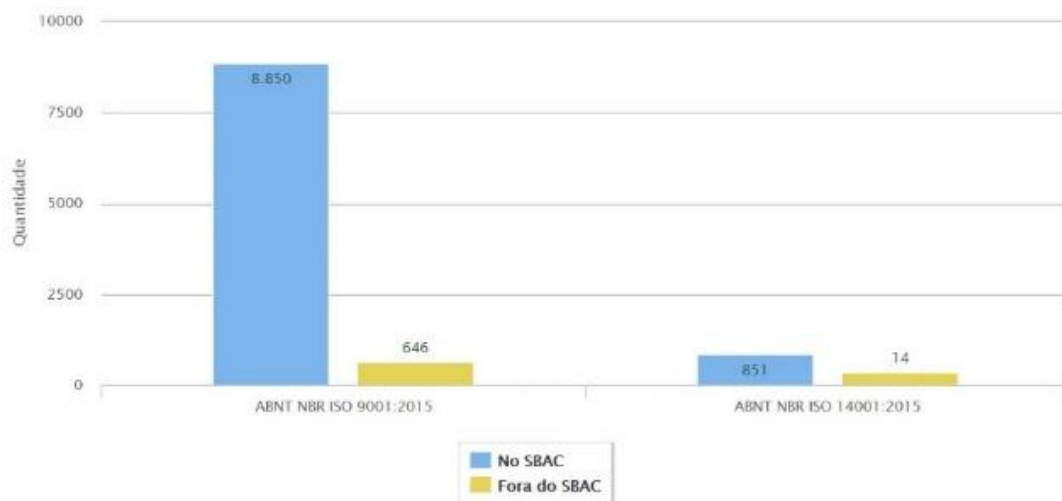
Segundo a ISO 9001:2015, a organização focada na qualidade, contribui uma cultura que tem como resultados, comportamentos, atitudes, atividades e processos que adquirem valor por meio da satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores.

A ISO 9001:2015 era muito esperada e teve grande envolvimento mundial e com muitas novidades, dentre elas a gestão de riscos, novas terminologias, redução de oito para sete princípios da qualidade entre outros (CHAVES; CAMPELO, 2016)

A norma ISO 9001, foi apresentada pela primeira vez em 1987 e desde este ano, foram feitas alterações, no total de 5, até a que está vigente até os dias atuais. Esta atualização foi feita em 2015, onde a norma deixou de ser apresentada como 9000:1987 primordialmente e passou a ser 9001:2015, ganhou assim nova estruturação para atender as necessidades e exigências vigentes ao ano de 2015. (CHAVES; CAMPELO, 2016)

Segundo dados do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), até a data (08/2021) referente à pesquisa, é possível verificar que temos entorno de 9.500 unidades credenciadas diante a ISO 9001, mostrando assim a importância da qualidade nas empresas.

**Figura 1: Total de certificados de empresas nacionais**



Fonte: INMETRO (2021)

### AS 7 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Diante do contexto gestão de qualidade, temos inúmeras ferramentas para auxílio da execução de tarefas, como por exemplo as 7 principais ferramentas da qualidade. Para Correia e Correia (2008) existem 7 tipos de ferramentas que podem ser usadas para controlar a qualidade, na quais auxiliam a obter melhor controle da produção, são eles: Fluxograma, Análise de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de dispersão ou correlação, histograma gráfico de controle e folha de verificação.

Indústrias de produção em geral e em específico a indústria de alimentos, com o passar dos anos estão cada vez mais preocupadas com a garantia de qualidade e segurança alimentar, para isso é necessário ações planejadas e coordenadas em toda a cadeia de produção. Segundo Monteiro e Toledo (2009) a qualidade no ramo alimentício passou de um fator que diferenciava as marcas de produção, para uma obrigatoriedade, devido a competitividade, globalização, evolução de informações de consumo e exigências reguladoras. **Mapeamento do Processo**

Segundo Azevedo (2016), mapeamento de processo é uma ferramenta que auxilia na elaboração de um documento que apresente todos os elementos que compõem um processo, diante de diversas técnicas que podem ser aplicadas em conjunto ou até mesmo individualmente. Este mapeamento para ser realizado é necessário um profundo conhecimento das atividades que formam os procedimentos essenciais e de apoio de uma organização.

Existem várias técnicas para realizar o mapeamento de processos, todas com o objetivo de identificar as etapas realizadas, medir o tempo de execução e sequencias, para que logo após esse mapeamento, possa ser apresentado um gráfico e esquemas para a equipe de gerenciamento, que seja capaz de utilizá-lo em sua tomada de decisão. (AZEVEDO,2016)

### PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO

Tem como objetivo padronizar os processos produtivos, por meio da elaboração de rotinas de atividades executadas durante um processo de produção. Segundo Wiemes e Balbinotti (2011), um processo de padronização pode ser elaborado a partir de um simples fluxograma de produção, que são apresentadas as principais etapas estabelecidas para determinar as atividades realizadas em um processo. Porém é importante mencionar que quanto maior o nível de detalhamento será necessário visualizar o processo com maior atenção, evitando possíveis perdas.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como base de conteúdo, é utilizado neste artigo, pesquisas bibliográficas diante a busca via *web* de materiais ao qual retrate o assunto em questão, com a utilização de revisão sistemática de literatura, ao qual é definida por Galvão e Pereira (2014) como estudos secundários, que tem como fonte de dados, estudos primários. Neste caso os dados primários são os artigos científicos que apresentam os resultados de pesquisa em primeira mão.

Portanto, os conteúdos como as normativas da ISO 9001, materiais de controle e metodologias aplicadas, serão coletados aos dados dispostos na *web*, visto que estes materiais atualmente podem ser encontrados.

O trabalho se caracteriza como pesquisa exploratória sendo utilizado como agente de captação de dados:

- Pesquisa Bibliográfica: Com objetivo de utilizar as fontes teóricas como base para a tomada de decisão.
- Documental: é necessária a análise de materiais onde apresentam um histórico de atividades e assim verificar onde pode estar sendo iniciado o problema.

Portanto esse trabalho necessita de um aprofundamento teórico sobre o tema de

qualidade e gestão de processo, para que assim seja elaborado um material rico sobre os processos utilizados.

#### 4. ESTUDO DE CASO

Diante aos materiais disponíveis para leitura e consulta encontrado via *internet*, foi elaborada uma avaliação dos resultados obtidos com tema sobre a implementação de gestão da qualidade, com foco nas normas ISO e outras ferramentas.

Atualmente o cenário das indústrias de alimento vem crescendo constantemente, mesmo com as variações que sofre o mercado diante das sazonalidades de demanda e variações climáticas que auxiliam a tornar os valores da matéria prima e seus derivados, mais elásticos, sofrendo reajustes contábeis durante períodos. (SIQUEIRA,2019)

Ao se avaliar a conjuntura dos laticínios em geral, com um olhar técnico e com as características de mercado percebe-se que a gestão de qualidade está se tornando algo essencial ao consumidor pois estamos vivendo diversas evoluções sociais e tecnológicas no decorrer dos anos. Com isso é realizado um estudo de caso focado na estrutura de garantia de qualidade do produto ofertado ao mercado consumidor, que durante o seu processamento é necessário um controle muito criterioso para não acontecer alterações que possam favorecer um fator risco ao consumidor.

A partir de pesquisas em artigos acadêmicos e bibliografias publicadas, é possível verificar os resultados positivos e negativos obtidos em frente a uma reestruturação do controle e assim poder mensurar os resultados satisfatórios sobre a utilização da ferramenta, neste ramo específico do agronegócio, as indústrias que processam leite e seus derivados, são usadas em estudo de caso para a implementação de teorias, por ser de uma área onde qualidade é essencial em seu funcionamento.

As indústrias para comercializarem seus produtos devem ser enquadradas em uma das classes de inspeções, por meio disto o órgão fiscalizador garante que o produto pode ser oferecido para a população, desde que atenda as limitações de seus selos de inspeção.

**Selo de inspeção Municipal-SIM:** Este selo está ligado à Secretaria Municipal de Agricultura e pode haver diferenças de exigências em cada Estado e municípios. O produto que recebe o selo SIM (Serviço de Inspeção Municipal) pode ser comercializado dentro dos limites do município em que foi produzido. (ASCOM ,2019)

**Selo de inspeção Estadual-SIE:** A certificação está ligada a Secretaria de Estado da Agricultura, quando a empresa recebe esta certificação, recebe a liberação de comercializar o seu produto dentro dos limites de seu Estado. (ASCOM ,2019)

**Selo de inspeção Federal-SIF:** ele está ligado ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA, é o responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal comestíveis e não comestíveis destinados ao mercado interno e externo, bem como de produtos importados. (MAPA, 2021)

Portanto esses selos são um dos principais influenciadores na intensidade de exigências que são apresentados pelos órgãos de fiscalização vigentes em nosso país, com o objetivo de garantir e assegurar a qualidade dos produtos disponibilizados dentro do território nacional.

##### 4.1. MERCADO DE LATICÍNIOS BRASILEIRO

No Brasil, a indústria de laticínios é o segundo segmento mais importante entre as indústrias de alimentos. O consumo aparente per capita no Brasil em 2018 foi de 166,4 L/hab. (SIQUEIRA,2019). Com isso o leite e seus derivados, apresentam grande importância econômica na conjuntura do PIB brasileiro, sendo um *commodities* de grande valor quando analisado com o alto volume produzido.



**Figura 2: Evolução do consumo de derivados lácteos no Brasil (em milhões de litros)**

Descrição	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Leite pasteurizado	1.795	1.790	1.690	1.625	1.430	1.340	1.220	1.094	1.105	1.120
Leite UHT	5.308	5.262	5.455	5.818	6.132	6.385	6.600	6.730	6.832	7.026
Leite em pó	4.588	5.407	5.615	6.099	6.252	6.370	6.260	6.340	6.607	6.638
Queijos	5.397	5.802	6.641	7.059	7.253	7.763	8.173	8.198	8.243	8.406
Demais produtos	1.860	2.032	2.451	2.293	2.361	2.573	2.728	2.287	1.953	2.004
<b>Total</b>	<b>18.948</b>	<b>20.293</b>	<b>21.852</b>	<b>22.894</b>	<b>23.428</b>	<b>24.431</b>	<b>24.981</b>	<b>24.649</b>	<b>24.741</b>	<b>25.194</b>

Fonte: SIQUEIRA (2019)

O mercado de leite e derivados, detém de um vasto portfólio de produto que utiliza o leite in natura como matéria prima, dentre eles os comuns a serem fabricados e consumidos são: o leite longa vida, é o produto mais consumido em caráter mundial pois ele

possibilita que o produto tenha uma validade superior a 3 meses e além do longa vida temos os tipos de queijos, um dos produtos mais comercializado no mundo, sendo difícil de contabilizar o número de variações existentes. (SIQUEIRA,2019)

**Figura 3: Quantidade de leite cru adquirido e industrializado e variação segundo os meses- Brasil- 2020-2021**

Mês	Quantidade de leite cru (mil litros) e variação (%)					
	Adquirido			Industrializado		
	2020	2021	Variação	2020	2021	Variação
<b>Total do ano</b>	<b>12 321 683</b>	<b>12 377 967</b>	<b>0,5</b>	<b>12 304 184</b>	<b>12 360 304</b>	<b>0,5</b>
<b>Total do 1º Trimestre</b>	<b>6 447 161</b>	<b>6 562 917</b>	<b>1,8</b>	<b>6 440 732</b>	<b>6 552 925</b>	<b>1,7</b>
Janeiro	2 272 445	2 344 019	3,1	2 269 683	2 341 602	3,2
Fevereiro	2 066 001	2 046 138	-1,0	2 064 318	2 043 954	-1,0
Março	2 108 715	2 172 761	3,0	2 106 731	2 167 369	2,9
<b>Total do 2º Trimestre</b>	<b>5 874 522</b>	<b>5 815 050</b>	<b>-1,0</b>	<b>5 863 452</b>	<b>5 807 379</b>	<b>-1,0</b>
Abril	1 968 960	1 939 608	-1,5	1 967 088	1 937 472	-1,5
Mai	1 956 660	1 953 909	-0,1	1 974 159	1 950 705	-1,2
Junho	1 948 902	1 921 533	-1,4	1 922 205	1 919 202	-0,2

Fonte: IBGE (2021)

### IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE QUALIDADE NO SETOR

Para cumprir o objetivo deste trabalho, foi selecionado trabalhos bibliográficos ao qual foram realizadas as implementações de ferramentas ou apenas a atualização da gestão de qualidade, com objetivo de obter uma visão científica a respeito do assunto.

#### CASO 1: “GESTÃO DA QUALIDADE EM LATICÍNIOS: UM ESTUDO MULTICASOS E PROPOSTAS PARA MELHORIA”

Diante a leitura do presente trabalho, com os autores Sandra Bankuti, Ferenc Bankuti e Jose Toledo, na qual foi realizado um estudo

de caso entre dois laticínios de médio porte localizado na cidade de São Carlos-SP, onde as empresas processavam produtos similares, porém de matérias primas de espécies leiteiras diferentes e com mercado consumidor regional.

O presente trabalho teve como finalidade analisar o nível de utilização das noções sobre qualidade e após este entendimento, os autores apresentaram uma proposta de melhorias para ambas as empresas estudadas. Ao decorrer do estudo, foi obtido diversas informações, com objetivo de criar um diagnóstico de cada uma das empresas, após o diagnóstico foi possível verificar os pontos de carência e assim poder

propor as ideias para a alavancagem do setor de qualidade.

Ao analisar a empresa apresentada como “A”, foi possível verificar que o foco da qualidade da empresa era voltado na sua maior parte para o cumprimento das exigências de fiscalização, que para esta empresa era a fiscalização federal (SIF), com isso a empresa controlava as características de qualidade da matéria prima obtida, garantia do cumprimento do manual de BPF e nas exigências feitas pelos auditores do SIF. Logo verificado que a empresa apresenta carência em relação a gestão de recursos da empresa, principalmente o recurso humano, onde não a boa distribuição e definição de tarefas, fazendo com que a comunicação interna seja prejudicada, dificultando a solução de problemas diversos e principalmente problemas relacionados a qualidade das atividades e produtos.

A empresa “B”, apresenta uma cultura da qualidade similar ao que ocorre na primeira, perceber se a qualidade se limita aos cumprimentos das exigências legais, com foco na utilização do BPF e o cumprimento das normas estabelecidas pelo SIF. Porém diferente da empresa “A”, é percebida uma atitude proativa na busca e manutenção da qualidade, a empresa busca a cultura da qualidade na sua estrutura, por meio de capacitação sobre temas como boas práticas de fabricação, higiene pessoal e outros. Ao decorrer foi observado que a empresa também não apresentou uma boa estruturação de comunicação interna, onde não é bem definido um organograma onde apresenta o grau de importância dos cargos diante as informações obtidas.

Com objetivo de alavancar sua atividade produtiva e garantir a qualidade em suas atividades, a empresa realiza treinamento e profissionalização dos seus funcionários, visa que todos os seus funcionários tenham um curso com certificados nos assuntos como: ferramenta 5S e sobre Boas Práticas de Higiene-BPH.

Segundo os autores, cada empresa foi questionada sobre o uso dos principais

métodos, ferramentas e sistemas que garantam a qualidade na indústria de alimentos, após esse questionamento foi percebido que as duas empresas têm conhecimento e utilizam as ferramentas mais básicas exigidas por lei, se enquadrando nas exigências do SIF.

Diante a isso, a proposta de solução para a melhoria do setor de qualidade, foi garantir uma matéria prima de boa qualidade, visto que é uma exigência do órgão de fiscalização, foi proposta um melhor estruturamento nas ferramentas utilizadas visto que ambas as empresas empregam noções básicas e foi proposto também que as empresas avaliem a possibilidade de implementar o modelo GRID, modelo que possibilita que a organização gere uma visão de longo prazo na busca pela qualidade total, no qual esse modelo surgiu dos padrões determinados pela norma ISO 9001:2000 e visa a documentação para facilitar o controle dos processos e a busca por qualidade (BANKUTI & TOLEDO, 2006)

**4.2.2** Caso 2: “Realidade da Gestão da Qualidade nos Laticínios de Micro e Pequeno Porte da Região dos Campos Gerais - Paraná”

Ao realizar a leitura do artigo “Realidade da Gestão da Qualidade nos Laticínios de Micro E Pequeno Porte da Região dos Campos Gerais – Paraná”, tendo como autores Alvarenga, Bittencourt e Rodriguez (2017). Segundo os autores, o artigo tem como objetivo retratar o cenário da gestão de qualidade em laticínios de micro e pequeno porte, ao qual se encontra na região de Campos Gerais-PR.

Nesta pesquisa, foi utilizado um questionário com objetivo de coletar dados a respeito do nível de qualidade que a empresa se encontra até o momento do aplicado, este questionário foi enviado para 13 laticínios, entre o período de setembro e outubro de 2013, sendo que deste envio apenas 10 unidades deram retorno com a entrega do material respondido, totalizando 77% da população (ALVARENGA, BITTENCOURT & RODRIGUEZ, 2017).

Ao transformar os dados obtidos em informações coerentes, foi possível verificar

que todos os estabelecimentos respondentes detêm em sua estrutura organizacional, um profissional que é responsável pela aplicação e gerenciamento nos assuntos que corresponde a gestão de qualidade, além disso com o questionário estrategicamente estruturado para

**Figura 3: Níveis de implementação das ferramentas/metodologias da qualidade.**

Ferramentas	Não implantada	Não implantada, mas achamos necessário	Em fase inicial de implantação	Em fase final de implantação	Totalmente implantada
FV	-	-	-	-	100%
CEP	20%	40%	20%	20%	-
BPF	-	-	-	-	100%
PPHO	-	-	-	-	100%
MIP	-	-	-	-	100%
APPCC	-	-	60%	30%	10%
ISO 9000	80%	10%	10%	-	-
QFD	20%	70%	10%	-	-
RT	30%	40%	20%	10%	-

Fonte: Alvarenga, Bittencourt e Rodriguez (2017)

Partir desta tabela apresentada é possível perceber que as empresas estão caminhando ao que se diz respeito a gestão de qualidade, mesmo com pessoas responsáveis por este gerenciamento, em alguns casos não é possível perceber um avanço expressivo na aplicação e gerenciamento das ferramentas de qualidade.

Além das ferramentas de qualidade, a pesquisa realizada buscou saber dos entrevistados a sua percepção a respeito da norma ISO 9000, segundo Alvarenga, Bittencourt e Rodriguez (2017, p. 96):

Em relação a ISO 9000, 80% dos laticínios pesquisados não possuem esta metodologia implantada. Em 10% dos laticínios, ela não está implantada, mas é considerada necessária e, em 10%, ela está em fase inicial de implantação. Essa ausência ocorre em virtude das pequenas empresas enfrentarem grandes dificuldades no que diz respeito aos investimentos necessários para a implementação e certificação da ISO 9000, em função do custo, disponibilidade de tempo e ausência de pessoal qualificado para conduzir a implementação.

Este resultado obtido na pesquisa mostra que os laticínios pesquisados no âmbito de micro e pequena empresa, tem a ausência de metodologia implantada podendo ser pelo fator

conseguir obter informações sobre o grau de aplicação, elaboração e gerenciamentos desses processos, foi possível expressar graficamente em que nível se encontra cada um dos laticínios estudados.

de que para haver o planejamento de implementação deste, é necessário que a empresa invista seus recursos, pois a certificação necessita de uma vasta disponibilidade de recursos, tais como: capital e disponibilidade de hora de trabalho para qualificação do recurso humano.

Através deste estudo, os autores verificaram que ao longo dos anos as empresas vêm se adequando ao que se refere a gestão e garantia de qualidade nos produtos, atividades e percepção do cliente, a realidade da ISO para muitas empresas do ramo, ainda é algo difícil de se aderir, visto que a base estrutural da gestão está sendo construída.

**4.2.3 Caso 3: “Realidade da Gestão da Qualidade em Laticínios de Laranjeiras do Sul/PR”**

Ao realizar a leitura do presente estudo, elaborado pela formanda em engenharia de alimentos, Larissa Schlichting da Silva. Onde foi realizado um estudo de caso com aplicação de questionários com objetivo de coletar informações a respeito da gestão de qualidade empregada em 3 laticínios da região de Laranjeiras do Sul-PR, esses laticínios se enquadravam nas esferas SIM, SIP e SIF.

O estudo identificou alguns aspectos importantes no contexto estrutural das empresas do caso, onde foi possível identificar

as ferramentas utilizadas no gerenciamento das atividades voltadas à garantia de qualidade e foi proposto ao setor de qualidade da empresa a implantação de um sistema de 5S, na qual esse sistema é um dos instrumentos base para inserção das normas ISO.

O período de aplicação do questionário foi durante os meses de setembro e novembro de 2018, dividido em 3 partes ao qual a primeira é voltada para o reconhecimento da estrutura organizacional e entendimento dos assuntos voltados a sua inscrição no órgão de fiscalização. A segunda parte teve como objetivo identificar os métodos e programas utilizados para gerenciamentos da qualidade, responsáveis pela aplicação e manutenção e se os colaboradores das empresas estavam tendo acesso às informações geradas. A terceira parte buscou o levantamento dos motivos que levaram a empresa a buscar a implementação dos programas de qualidade, busca entender a importância que a empresa apresenta a estes métodos e entender as dificuldades encontradas na consolidação dos controles no estabelecimento.

Após os entendimentos dos resultados obtidos, foi percebido que os órgãos de fiscalização solicitam como necessário o controle voltado à garantia de qualidade, porém os únicos programas que não são implantados pelos estabelecimentos foram a ISO 9000 e ISO 2200, que são normatizações focadas em gestão de qualidade, garantia de qualidade e segurança alimentar (SILVA, 2018).

Segundo Silva (2018) as principais dificuldades para a solidificação dos programas de qualidade estão correlacionadas aos colaboradores e o tempo necessário para implantar as ferramentas. Isso mostra que se faz necessário que os gestores respondam pela garantia de qualidade, tenha uma equipe treinada e especializada para auxílio das atividades, facilitando o andamento do processo e avaliando os resultados obtidos.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para que a gestão de qualidade seja estabelecida em um laticínio de pequeno e médio porte, será necessário que a gerência foque em um planejamento estratégico que tenha como objetivo a montagem de uma equipe de colaboradores focados e especializados. Pois assim será possível obter resultados satisfatórios, já que estes colaboradores serão capazes de identificar, avaliar, mensurar e criar métodos para que o objetivo inicial seja garantido.

As ferramentas de qualidade são de fácil acesso ao profissional responsável junto a sua equipe, sendo possível avaliar as ferramentas disponíveis e selecionar as mais acessíveis a sua realidade de forma a conseguir garantir a qualidade do produto e processo, muito provavelmente os resultados serão positivos. Sendo assim a estrutura base será criada facilitando uma possível implementação das noções encontradas na ISO 9001:2015, tendo em vista que a ISO é apenas a garantia e certificação dada a organização que junto a sua equipe organizacional, conseguiram criar um ambiente controlado podendo assim garantir a qualidade de suas atividades

Enfim, é importante dizer que diante dos altos custos necessários para implementação de uma gestão de qualidade, após a sua implementação, a uma redução dos custos de produção e aumento na produtividade da empresa, podendo surgir novos benefícios com o decorrer das atividades, como a melhoria da conjuntura interna da empresa e valorização da marca na visão dos clientes, visto que a empresa está preocupada com a sua qualidade ofertada.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão de qualidade é de suma importância para a indústria de alimentos ou indústrias de diversos ramos, onde qualidade é a garantia que a empresa disponibiliza aos seus clientes de forma a apresentar sua responsabilidade com as questões voltadas a condição de seus produtos, conseguindo assim passar segurança e suprir as



exigências que os clientes a cada dia estão demonstrando ao mercado.

Os caminhos são diversos para que obtenha bons resultados, portanto cabe ao gestor buscar o melhor caminho para que se possa alcançar os seus objetivos, com tantas ferramentas disponíveis ao uso, será necessário a busca por especialização e logo após será necessário cativar os colaboradores de modo que eles vejam que a atividade é importante e assim ajudem a alcançar os objetivos.

Desta forma, é deixado como sugestão para futuros trabalhos, a implementação e acompanhamento destas ferramentas em um laticínio de pequeno ou médio porte, com objetivo de mudar os resultados existentes e auxiliar no preparo para uma futura certificação, seja ela a ISO 9000 ou a ISO 22000. Esta implementação pode ser executada por meio de empresas júnior das faculdades regionais, visto que desta forma os recursos financeiros podem ser otimizados além disso a empresa terá estudantes compromissados com a aplicação de teorias de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. Sistemas de gestão da qualidade-Fundamentos e vocabulário. 30/09/2015. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/57480109/abnt-nbr-iso-9000-2015> (iso 9000) Acesso: 20/07/2021
- ALVARENGA, Thiago; BITTENCOURT, Juliana; RODRIGUEZ, Carlos; Realidade da gestão da qualidade nos laticínios de micro e pequeno porte da região dos campos gerais – paraná. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320941655\\_Realidade\\_da\\_gestao\\_da\\_qualidade\\_no\\_s\\_laticinios\\_de\\_micro\\_e\\_pequeno\\_porte\\_da\\_regiao\\_dos\\_Campos\\_Gerais\\_-\\_Parana](https://www.researchgate.net/publication/320941655_Realidade_da_gestao_da_qualidade_no_s_laticinios_de_micro_e_pequeno_porte_da_regiao_dos_Campos_Gerais_-_Parana). Acesso em: 15 Set 2021
- ASCON, jv. Selos de inspeção de alimentos de origem animal (SIF, SIE e SIM): por que são importantes? 2019. Disponível em: <http://www.cidasc.sc.gov.br/blog/2019/12/14/selos-de-inspecao-de-alimentos-de-origem-animal-sif-sie-e-sim-por-que-sao-importantes/>. Acesso em: 15 Set 2021
- AGROEMDIA. Exportações de lácteos crescem 63% de fevereiro para março, diz CEPEA. 21/04/2021. Disponível em: <https://agroemdia.com.br/2021/04/21/exportacoes-de-lacteos-crescem-63-de-fevereiro-para-marco-diz-cepea/>. Acesso em: 01/06/2021
- AZEVEDO, Irene. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. 2016. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_024.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf). Acesso em: 12 Out 2021
- BALDE BRANCO. Dez países top no leite (s.d). Disponível em: <https://www.baldebranco.com.br/dez-paises-top-no-leite/>. Acesso em: 01/06/2021
- BANKUTI, Sandra; BANKUT, Ferenc; TOLEDO, Jose. Gestão da qualidade em laticínios: um estudo multicaso e propostas para melhoria. 2006. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/145980/> Acesso em: 13/10/2021.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e casos. [S.l: s.n.], 2012.
- CORRÊA, H.L; CORRÊA, C.A. Administração de Produção e Operações: uma abordagem estratégica. ed.3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 690 p. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/> Acesso em: 20/07/2021
- CHAVES, Silvana; CAMPELLO, Mauro. A Qualidade E A Evolução Das Normas Série ISO. 11/2016. Disponível em: [https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/GQ\\_volume3.pdf#page=19](https://www.poisson.com.br/livros/qualidade/volume3/GQ_volume3.pdf#page=19) Acesso em: 20/07/2021
- FRANCO, Matheus. Aplicação De Ferramentas Da Qualidade Na Identificação De Problemas Relacionados À Segurança Dos Alimentos Em Usina De Beneficiamento De Leite. Agosto/2021. Disponível em:



<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prifix/2044/1/TCC%20%20Matheus%20Silva%20Franco.pdf> Acesso em: 13/09/2021

GALVÃO, Tais; PEREIRA, Mauricio. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. 23/01/2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/yPKRNymgtzwwR8cpDmRWQr/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 12/10/2021

SERTÃOBRAS. História dos queijos artesanais no brasil. Publicado em :31/08/2017. Disponível em: <https://www.sertaobras.org.br/2017/08/31/um-pouco-da-historia-da-producao-e-da-cura-de-queijos-artesanais-no-brasil/>. Acesso em: 01/06/21

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária. Quantidade De Leite Cru Adquirido E Industrializado E Variação, Segundo Os Meses. 2º trimestre 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/todos-os-produtos-estatisticas/9209-pesquisa-trimestral-do-leite.html?edicao=24815&t=destaques> Acesso em: 13/09/2021

INMETRO. Certificados válidos no Brasil. 03/04/2019. Disponível em: <https://certifiq.inmetro.gov.br/Grafico/CertificadosValidosBrasil> Acesso em: 23/07/2021

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Serviço de Inspeção Federal (SIF). 29/11/2016, Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-animal/sif> Acesso em: 15/09/2021

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução normativa nº 51, de 3 de agosto de 2020. Atualização: 05/08/2020 Disponível em: <https://in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-51-de-3-de-agosto-de-2020-270471891> Acesso: 21/05/2021

MONTEIRO, S.B.S.; TOLEDO, J.C. Coordenação da qualidade em cadeia de produção

de alimentos: estudo de casos em empresas processadoras brasileiras. Publicado em: 2009 Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/341/378> acesso em: 15/09/2021

NEIVA, Rubens. Pecuária de leite espera crescer cerca de 2% em 2020. EMBRAPA Notícias, 21/01/2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/49358451/pecuaria-de-leite-espera-crescer-cerca-de-2-em-2020> Acesso em: 03/06/2021

RODRIGES, Fernanda. De pai para filho, produção de queijos atravessa gerações e carrega tradição nas receitas. 12/06/2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/minas-dos-queijos/noticia/2019/06/12/de-pai-para-filho-producao-de-queijos-atravesa-geracoes-e-carrega-tradicao-nas-receitas.ghtml> Acesso em: 05/06/2021

RURAL, Globo. Tropeiros do parmesão viajam 40 Km para vender queijo e produtos da roça. 13/02/2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2011/02/tropeiros-do-parmesao-viajam-40-km-para-vender-queijo-e-produtos-da-roca.html>. Acesso em: 09/06/2021

SCALCO, Andréa; TOLEDO, José. Gestão da qualidade em laticínios do estado de São Paulo: situação atual e recomendações. 25/07/2002 Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V370217.pdf> Acesso em: 21/09/2021

SILVA, Larissa. Realidade Da Gestão Da Qualidade Em Laticínios De Laranjeiras Do Sul/Pr. 12/12/2018 Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2729/1/SILVA.pdf> Acesso em: 19/08/2021

SIQUEIRA, Kennya. O Mercado Consumidor de Leite e Derivados. Julho/2019. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/199791/1/CT-120->

MercadoConsumidorKenya.pdf Acesso em:  
13/09/2021

SOUZA, Ivan. ISO 9000: o que é, como obter, vantagens e a importância dele para seu negócio. Rockcontent. 12/07/19. Disponível em:

<https://rockcontent.com/br/blog/iso-9000/>

Acesso em: 03/06/2021

WIEMES, Leandro; BALBINOTTI, Giles. A Padronização De Processo Produtivo Em Uma Indústria Automobilística: Uma Análise Teórico Prática. Dezembro/2011. Disponível em:

<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/93>.

Acesso em: 12/10/2021.

# USO DA SIMULAÇÃO COMO FERRAMENTA AUXILIAR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Jorge de Souza Araújo**

Mestre em Administração e Professor do Unifeso  
jorgearaujo@unifeso.edu.br

## RESUMO

A simulação é uma opção de tecnologia digital auxiliar no processo de aprendizagem. Trata-se aqui de um relatório das etapas de concepção, desenvolvimento e utilização de um *software* simulador. São detalhados os conteúdos abordados e as ações definidoras da dinâmica praticada no uso dessa ferramenta em uma disciplina do Curso de Administração do UNIFESO, visando demonstrar, por meio de observações do autor e de vivências e depoimentos dos estudantes, os resultados didático-pedagógicos alcançados com o auxílio dessa tecnologia.

**Palavras-chave:** Simulador Empresarial, Tecnologia Digital, Administração, SIMEMP.

## ABSTRACT

Simulation is a digital technology option to assist in the learning process. This is a report on the stages of conception, development and use of a simulator software. The contents covered and the actions that define the dynamics practiced in the use of this tool in a discipline of the UNIFESO Administration Course are detailed, aiming to demonstrate, through the author's observations and the experiences and testimonies of the students, the didactic-pedagogical results achieved with the help of this technology.

**Keywords:** Business Simulator, Digital Technology, Administration, SIMEMP.

## INTRODUÇÃO

Em vários cursos de graduação é possível construir modelos em escala reduzida e disponibilizá-los a estudantes. Em um laboratório de instalações elétricas, por exemplo, podem ser realizadas as ligações dos quadros de distribuição e, extrapolando os resultados, inferir como ocorre a distribuição de energia elétrica às regiões do país. Entretanto, segundo CALDAS (2003), em cursos de Administração não se consegue, facilmente criar uma pequena empresa para ilustrar a operação de um "atacarejo" ou, a partir do trabalho de costureiras, inferir e demonstrar toda a complexidade do funcionamento de uma indústria de roupas.

Para reduzir essas limitações observadas na disponibilização de recursos

aos estudantes de Administração, são construídos simuladores, por meio de modelos virtuais e em escala reduzida, nos quais os educandos podem experimentar e sentir, por exemplo, de que forma as decisões tomadas em um mercado afetam as empresas que o compõem.

KOPITKE, *apud* MECHELN (1997), considera a simulação como um método de ensino incontestável, que permite produzir situações interessantes de decisão e com forte participação dos alunos, conseguindo-se, assim, uma atmosfera excitante de aprendizado.

CALDAS (2003) destaca que, a princípio, um simulador, como o próprio nome sugere, não precisa ser uma cópia fiel de um mercado específico. O fundamental é

que a simulação represente um mercado verossímil, isto é, um mercado que, mesmo não existindo, tenha uma aparência de que poderia existir.

MOTTA (2009) complementa, afirmando que o uso de um simulador permite o trabalho com um grande número de conceitos, em um espaço de tempo relativamente pequeno.

## JUSTIFICATIVA

Existiam, e persistem até hoje, inúmeras restrições ao uso acadêmico cotidiano dos simuladores comercializados, que apresentam elevado custo de aquisição e manutenção, cobrança por aluno/turma, e falta de suporte durante os horários de maior utilização, normalmente à noite e em fins de semana.

A criação do *software* Simulador Empresarial - SIMEMP é resultado de experiências vivenciadas pelo autor, ao longo dos últimos quinze anos, utilizando jogos de empresas em diversas Instituições de Ensino Superior, nas disciplinas dos cursos de Administração, Contabilidade, Ciência da Computação e Engenharia.

A iniciativa de desenvolver um simulador surgiu da busca do autor por uma alternativa de tecnologia digital customizável, capaz de melhorar o processo de aprendizagem, dos estudantes, tendo sido concluída sua última versão funcional em dezembro de 2020.

## OBJETIVOS

Este trabalho teve como objetivo geral relatar como foi a experiência vivencial de alunos dos cursos de graduação em Administração do UNIFESO quanto ao nível de aprendizagem alcançado e ao grau de satisfação manifestado pelos estudantes com o processo de aprendizagem de estratégias e temas interdisciplinares por meio de simulação do ambiente de gestão utilizada como opção de tecnologia digital auxiliar do processo de aprendizagem.

Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- Apresentar e trabalhar os conceitos, as decisões e suas alternativas, as características organizacionais e os limites a serem contemplados na simulação do ambiente de gestão empresarial;
- Medir a relação entre o desempenho das equipes de alunos e a assimilação dos conceitos pelos seus integrantes com o uso do simulador;
- Identificar e analisar os principais fatores que afetam o nível de satisfação e aprendizagem por meio de simulador do ambiente de gestão empresarial;
- Ratificar possibilidades de gamificação no ensino superior.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Método de ensino é uma maneira pela qual se estabelecem as condições para o entrosamento entre os atores do processo ensino-aprendizagem. O objetivo de um método de ensino é de servir de suporte ao professor, de modo que se crie uma condição favorável ao engrandecimento da aula, para melhor assimilação do assunto em discussão (Carvalho, 1987).

Todavia, um método de ensino, por si só, não garante o sucesso de uma aula, sendo apenas um suporte, um recurso ou uma ferramenta à disposição do professor. A criatividade, a didática, e o domínio do assunto, dentre outros atributos, devem ser permanentemente cultivados pelo professor, sem eles, não há técnica ou metodologia que resolva o problema de uma aula desinteressante e às vezes até enfadonha.

Extensa é a lista de denominações de metodologias, métodos, técnicas e práticas de ensino. Existem diversos enfoques ou diretrizes que permitem classificar os métodos possíveis

de serem empregados em sala de aula. Cada técnica utilizada, em função dos procedimentos a serem explorados, proporciona um estímulo específico ao aluno e exige dele um correspondente comportamento.

De uma forma bastante simplificada, considerando o escopo e as limitações deste trabalho, temos:

**Método conceitual:** a preocupação do professor reside em transmitir conceitos teóricos, obrigando o aluno a "pensar" para adaptar tal teoria na resolução de problemas. Os recursos audiovisuais utilizados são os mais variados e destinam-se a facilitar o entendimento e a compreensão do assunto. Com o objetivo de consolidar os conhecimentos e sua utilização em aplicações concretas a serem ofertadas os alunos, o professor utiliza, em sala de aula, exercícios teóricos/práticos.

**Método prático:** o aluno é levado a aprender pela realização de tarefas nas mesmas condições que são encontradas na realidade. A preocupação fundamental do professor, ao adotar tal método, reside em possibilitar que o ambiente de aprendizagem seja o mais próximo possível de situações reais. O aluno, por seu lado, deve desempenhar as atividades da mesma forma como foi instruído a fazê-lo, pois essa será a maneira correta de sua execução nos casos reais. Tal método é o mais adequado para desenvolver habilidades em tarefas a serem repetidas pelo aluno em seu exercício profissional.

**Método simulado:** o professor cria um ambiente, o mais próximo possível da realidade, para que o aluno resolva os problemas propostos. Para se disponibilizar esse ambiente simulado, existem condições específicas caso a caso. Esse método, por exemplo, facilita ao professor trabalhar com o processo de tomadas de decisões que envolvam riscos, sem comprometimento com resultados reais.

A evolução de técnicas de ensino/aprendizagem/motivação/satisfação deve ser trabalhada constantemente, no sentido de se buscarem metodologias que estimulem o aluno ao aprendizado, motivem-no para atuar

no curso e levem o futuro profissional a gostar da profissão.

Portanto, professor e aluno devem ser os responsáveis pelo processo ensino-aprendizagem. O professor deve exercer o papel de facilitador, enquanto o aluno deve ser o agente ativo no processo de aprendizagem, com liberdade para escolher, expressar-se e agir. A ideia central é de que o aluno se comporte como um "pensador-crítico" e, dessa forma, o processo de aprendizagem se torne mais dinâmico.

Na busca dessas soluções, pesquisadores educacionais se mantêm em contínua preocupação com a evolução dos métodos de ensino. Paralelamente, observa-se que as escolas vêm enfrentando dificuldades em preparar os alunos, em estabelecer um nível de educação formal satisfatório, tanto do ponto de vista do recém-formado, quanto do ponto de vista das empresas que o acolhem.

De forma geral, não é permitido aos alunos dos cursos de graduação experimentar os prazeres e as frustrações reais da profissão, algo possibilitado somente pela prática. O meio acadêmico parece pecar ao abordar, em currículos básicos, somente as partes atomizadas de um todo, tratadas, em separado, como detalhes de um sistema complexo e dinâmico (Sauaia, 1995).

A solução parece ser modificar abordagens de modo a propiciar ao estudante um ambiente que suporte o seu desenvolvimento educacional em duas grandes dimensões: a cognitiva e a afetiva. Já não basta a formação acadêmica cognitiva, baseada apenas na administração-ciência. O prazer em aprender e a satisfação nos programas educacionais representam a dimensão afetiva, que deve ser resgatada no meio acadêmico, tal qual no ambiente empresarial.

A integração das dimensões afetiva e cognitiva, tratando o aluno como um ser pleno, racional e emocional, tem sido implantada, sob a forma de simulações em Jogos de Empresas, em boa parte dos cursos de Administração de Empresas e de Ciências Contábeis, no país. Nesse tipo de abordagem, o professor reduz a



quantidade de instrução diretiva, assumindo o papel de facilitador, permitindo aos participantes tomarem decisões e aprenderem em um ambiente de experimentação.

Os Jogos de Empresas, segundo GRAMIGNA (1994), proporcionam o aperfeiçoamento de habilidades e o aprimoramento dos relacionamentos sociais. As situações produzidas retratam a realidade abrindo espaço a todos os participantes para conhecerem atitudes e comportamentos próprios. Os jogadores experimentam a comunicação sob diferentes canais internos e em grupo, exigindo o uso de habilidades diversificadas. Esse conjunto de canais de comunicação e de habilidades, quando postos em ação, auxiliam sobremaneira a formação, o treinamento e o desenvolvimento de profissionais criativos, cada vez mais buscados pelo mercado.

FERREIRA (2021) afirma que conhecimento e criatividade são colocados em prática, de maneira integrada, em simulações realizadas em "Laboratórios de Gestão Empresarial", ou "Jogos de Empresas"-estabelecendo um meio amplo e dinâmico de aprendizagem vivencial - cognitiva e afetiva. Nessa ótica, os Jogos de Empresas são ferramentas para a educação de adultos, pois segundo COLLIER (1987) apud FERREIRA (2021) aprendem o que sentem necessidade, aprendem melhor porque estão fazendo, preferem trocas de informações como ambientes de estudo e aprendem melhor resolvendo os problemas.

Para BOWEN (1987) apud FERREIRA (2021), os Jogos de Empresas apresentam um grande impacto no processo de ensino e aprendizado, visto que podem ser estruturados de forma que possam se desenvolver dentro de um ambiente de grande estímulo emocional; permitirem uma resposta imediata das ações propostas; ocorrerem em um ambiente de total segurança, uma vez que as consequências das ações propostas atingem exclusivamente um modelo ou empresa; permitirem uma visão holística da empresa, mostrando a interatividade entre os seus diversos

componentes; exploram características da personalidade humana ao participar e vencer uma competição através da adoção de atitudes destinadas a atingir resultados melhores do que os obtidos pelos demais competidores.

SERRA (1998) e BERNARD (1999) apresentaram trabalhos precursores no Brasil, propondo, respectivamente, o desenvolvimento de um jogo de empresa atuante no mercado de capitais e de um simulador de empresas comerciais, partindo de modelos matemáticos simplificados que reproduziam algumas regras de comportamento desses ambientes.

## METODOLOGIA

### Estruturação e Construção do Simulador de Empresas

A estruturação e a construção do Simulador implicaram na realização de pesquisas para o delineamento do modelo e adequação de limites do ambiente simulado, desencadeando o seguinte conjunto de atividades:

- Análise e modelagem dos ambientes financeiro, de produção, contábil, mercadológico, macroeconômico, administrativo e de RH;
- Definição do campo de atuação dos participantes, através de regras e sanções e, validação e ajustes do modelo de simulação definido.

Como base para o desenvolvimento do SIMEMP, foram considerados: a facilidade de instalação, o acesso e o uso simplificados, bem como as condições de manutenção e atualização regulares da ferramenta. Esses aspectos levaram à opção pelo desenvolvimento do *software* em uma linguagem simples e de alta disponibilidade, o *Visual Basic for Applications* - VBA, permitindo que o SIMEMP seja utilizado em equipamentos com o MS-Excel e um *software* leitor de PDF instalados; situação bastante comum atualmente.

As informações e definições do ambiente simulado foram implantadas em um software de banco de dados, utilizado como base do SIMEMP, considerando-se as facilidades advindas de sua disponibilidade nos equipamentos do UNIFESO, o baixo grau de complexidade de sua programação e a possibilidade de manutenção e evolução futuras por meio de código de amplo domínio.

Para oferecer agilidade e independência entre os tipos de usuários (professor-coordenador e estudantes), foram criados módulos distintos no SIMEMP: banco de dados e processamento de decisões, cujo controle e alimentação de informações ficam a cargo do professor-coordenador, e o módulo de suporte às decisões, para uso pelos estudantes.

O *software* pode ser executado tanto *on-line*, como *off-line*. Excluídas as dificuldades devidas às dimensões reduzidas da tela, também é possível a utilização do simulador SIMEMP em *smartphones*.

#### Visão Global da Dinâmica Simulação

Ao iniciar a simulação, foram criados oito grupos de estudantes, com até cinco participantes cada. Esses grupos de estudantes

passaram a compor as empresas participantes do ambiente simulado, tendo como objetivo principal analisar cenários, planejar e avaliar impactos, definir e aplicar estratégias para superar os demais competidores.

No ambiente simulado as empresas adquirem e comercializam produtos, definindo a quantidade e as funções das pessoas, as instalações, os estoques, os salários, as comissões, as participações nos lucros, as campanhas de propaganda e outras necessidades para a obtenção de lucros máximos, controlando o fluxo de caixa, as contas a pagar e a receber nos respectivos vencimentos, sem descuidar do acompanhamento do ambiente externo, incluindo negociações com sindicatos e análise da conjuntura econômica vigente a cada período simulado.

Essas empresas são constituídas como sociedades anônimas de capital aberto, com ações em uma Bolsa de Valores fictícia, cujas cotações são apuradas por meio de indicadores contábeis de desempenho.

A figura 1 apresenta uma visão global da dinâmica da simulação com o uso do SIMEMP.

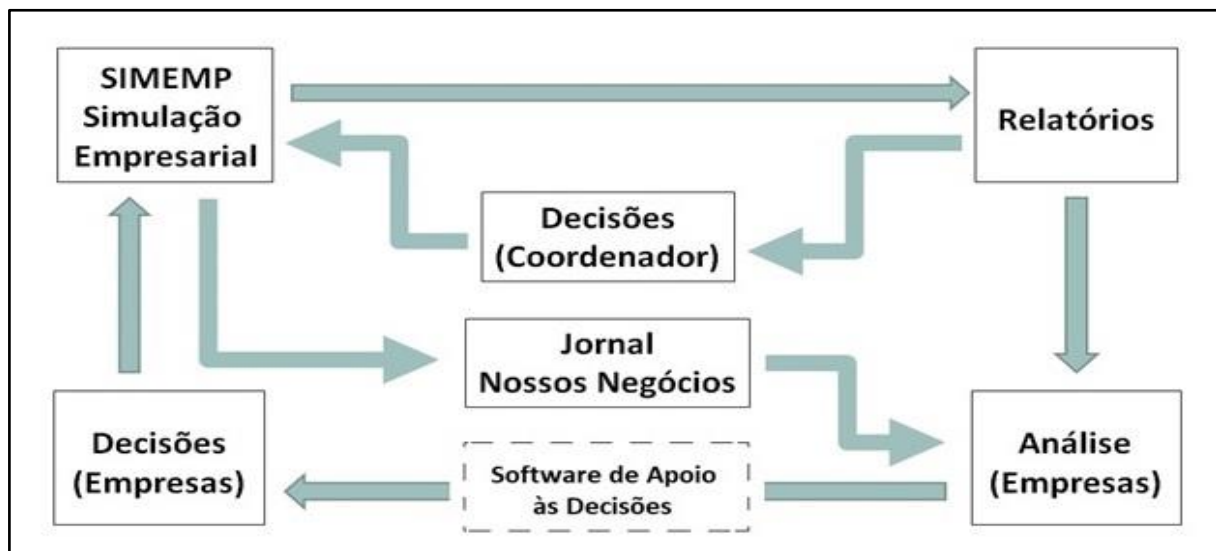


Figura 1: Visão global da dinâmica da simulação com o uso do SIMEMP

A simulação se desenvolveu de forma sequencial, em 8 (oito) rodadas, e cada aula representou um período equivalente a um trimestre comercial, submetido a cenários

macroeconômicos criados pelo professor-coordenador

As informações no ambiente da simulação foram transmitidas aos estudantes por meio do informativo "Nossos Negócios"

(vide figura 2), editado ao final de cada período, contemplando resultados e comentários sobre erros e acertos, bem como notícias que funcionaram como indicadores de cenários macroeconômicos futuros. Essas notícias, em sua maioria, foram reproduzidas de fatos cotidianos recentes, procurando manter os objetos de decisão o mais próximo da realidade nacional.

O ciclo prosseguiu com os estudantes administrando as empresas, tomando suas decisões e as enviando ao professor-

coordenador por meio de uma planilha eletrônica.

A cada período, as decisões das empresas e os cenários macroeconômicos criados pelo professor-coordenador foram inseridos no software simulador SIMEMP, que os processou, apurou os resultados e gerou novos relatórios empresariais (detalhados mais adiante), encaminhados às empresas, permitindo novas tomadas de decisões. Essa dinâmica se repetiu por oito períodos sucessivos.

2021
S I M E M P
PERÍODO 3

# Nossos Negócios

O veículo de comunicação dos Estrategistas do UNIFESO

Indicadores Gerais do Mercado	
Produto A	\$ 21
Produto B	\$ 41
Produto C	\$ 341
Produto D	\$ 500
Produto E	\$ 710
Aluguel	\$ 120
Construção/Ampliação	\$ 350
Propaganda	\$ 20,000
Taxa Ref. de Juros TR	2,5 %
Taxa Juros Fornecedores	2,0 %

SUPERARK na Liderança

A empresa SUPERARK, com ações cotadas a \$60,18, assumiu a liderança da Simulação. HERO PARK e SERRA VERDE a seguem de perto, demonstrando que ambas também estão em boas condições na competição. A disputa entre essas empresas no período ficou restrita ao desempenho das vendas de produtos perecíveis.

Raio-X do Período

Observa-se que, enquanto um conjunto de empresas evolui a cada período, melhorando a qualidade de suas decisões e, conseqüentemente de seus resultados, outro conjunto de empresas apresenta déficit de Caixa, não conseguindo honrar seus compromissos. Esse aspecto é preocupante, pois a manutenção de contas em atraso por 3 (três) períodos poderá levar os Fornecedores a requererem, de forma direta, a falência dessas empresas.

Empresa é Multada

O TJT, atendendo a reclamação da CUTC, aplicou multa de \$50.000 à empresa SQUA pelo descumprimento do Acordo Coletivo que estabeleceu reajuste de 3% sobre os salários dos funcionários operacionais e vendedores pagos no período anterior.

Cenário Econômico Segue Incerto

O Ministro da Fazenda declarou em entrevista que o quadro geral da economia apresentou desaceleração do ritmo queda que vinha sendo observado, porém, para os analistas do mercado, não existe ainda um sinal claro de crescimento. Por outro lado, algumas empresas apostam que o momento é de expandir os negócios, transformando ameaças em oportunidades. No meio de tudo, os consumidores veem com desconfiança o quadro geral e parecem preferir manter suas economias para conseguirem atravessar uma crise ainda "sem luz no fim do túnel".

Prêmio de Marketing

Para estimular as vendas, o Fornecedor do Produto C está oferecendo premiação de \$50.000 à empresa que mais investir em propaganda no próximo período

Receita do Sucesso

A cada período analisar os resultados e o mercado (SWOT), observando:  
 O que deu certo? O que falhou? Por que falhou?  
 Melhorar os pontos fracos e explorar oportunidades, conhecendo e atacando fragilidades dos opositores e buscando defender-se de ameaças.  
 Traçar estratégias, definindo objetivos e metas a serem alcançados.

As decisões do próximo período devem ser entregues até as 19:00 de 01/05.

Figura 2: Exemplar do jornal "Nossos Negócios"

### Tomada de Decisões e Apuração de Resultados

No início de cada período, as empresas realizaram uma previsão de demanda e buscaram definir a capacidade operacional apropriada, que passou a exigir também uma estrutura adequada a ser gerenciada e modificada sempre que necessário, com o objetivo de acompanhar mudanças nos cenários previstos ou no mercado. Essa fase, repetida a cada período, simulou o exercício do processo decisório que envolveu as funções administrativas de: planejamento, administração e controle.

O processo mostrou certa complexidade ao exigir testes de diferentes combinações e indicadores, seguidos de análises dos impactos imediatos e futuros, assim como reavaliações, até que os estudantes selecionassem a opção considerada por eles como sendo a melhor configuração, que representaria as decisões da empresa no período.

Para facilitar o trabalho e evitar que os estudantes perdessem tempo demasiado nos cálculos de maior complexidade, foram fornecidas cópias personalizadas do Software de Suporte às Decisões (detalhado mais adiante). Tal recurso simplificou o processo, restando aos estudantes a parte mais importante: a análise e reflexão sobre diferentes situações, sob cenários diversos, que embasaram as decisões tomadas ao final de cada período.

Por meio da atualização dos indicadores internos e externos à empresa (macroeconômicos) no Sistema de Suporte às Decisões, os estudantes puderam planejar e testar, rapidamente, inúmeras configurações e os impactos resultantes no Fluxo de Caixa, Contas a Pagar e a Receber, ORE, Estoques, Despesas Fixas, Despesas Variáveis, Quadro de Pessoal e Instalações; aumentando, significativamente, a qualidade das decisões.

A cada período, uma vez escolhida a configuração considerada pelos estudantes como a mais adequada, foi gerada uma planilha de decisões, e essa planilha foi enviada ao professor-coordenador, reunindo as seguintes informações:

- quantidade comprada de cada produto;
- prazos de pagamento;
- preços de venda;
- prazos de recebimento;
- propagandas (marketing);
- quadro de pessoal (admissões, demissões, salários, treinamentos, participações e comissões);
- aplicação financeira;
- empréstimo programado (valor e prazo);
- desconto de duplicatas (antecipação de recebível);
- ampliação de instalações;
- taxa de juros nas vendas a prazo e
- resultados não operacionais (prêmios, multas etc.).

Após recebimento das planilhas de decisões, os dados foram processados no SIMEMP, cujo algoritmo contempla, com maior demanda, as empresas que oferecem as melhores condições de preço, propaganda e prazo de pagamento, sob a ótica do mercado consumidor, e em seguida, determina os valores das ações de cada uma das empresas participantes.

O valor da ação de cada empresa foi considerado como critério final de classificação dos resultados, tomando por base os seguintes indicadores contábeis alcançados a cada período:

- valor do patrimônio líquido da empresa;
- lucro líquido apurado no período dividido pela receita de vendas da empresa;
- rentabilidade do ativo;
- participação no mercado;
- dívidas: (fornecedores+ contas+ IR+ participações+ dividendos+ empréstimos de curto e longo Prazo) divididas pelo total do passivo e,



- capital circulante líquido: (caixa + aplicação + clientes + estoques) subtraídos por (fornecedores + contas a pagar+ IR a pagar+ participações a pagar+ dividendos a pagar + empréstimos curtoprazo).

Ao final do processamento, os resultados apurados foram reunidos em três relatórios gerenciais: relatório coletivo 1, relatório coletivo 2 e relatório individual (vide figuras 3, 4 e 5). Tais documentos foram encaminhados às empresas, dando início a um novo ciclo de decisões.

RELATÓRIO COLETIVO 1								Periodo 4
<b>BALANÇO PATRIMONIAL - BP</b>								
ATIVO	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
CAIXA	970.397	1.141.510	637.387	307.985	508.301	948.772	0	0
APLICAÇÃO	230.000	50.000	50.000	50.000	0	0	0	0
CLIENTES	1.721.948	1.081.223	1.862.700	1.943.867	1.694.382	140.592	1.286.370	838.562
ESTOQUES	1.295.805	984.442	1.208.031	1.930.079	1.053.048	394.703	1.395.201	3.232.289
TERRENOS	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
PRÉDIOS E INSTALAÇÕES	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.715.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.990.000
(-) DEPRECIAÇÃO ACUMULADA	1.347.600	1.347.600	1.347.600	1.347.600	1.347.600	1.347.600	1.347.600	1.347.600
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>9.510.550</b>	<b>8.549.575</b>	<b>9.050.518</b>	<b>9.799.331</b>	<b>8.548.131</b>	<b>6.776.467</b>	<b>7.973.971</b>	<b>9.913.251</b>
PASSIVO	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
FORNECEDORES	816.859	879.464	427.615	1.451.678	923.991	102.300	0	996.148
CONTAS A PAGAR	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPOSTO DE RENDA A PAGAR	128.613	69.606	124.063	79.580	53.246	0	25.581	3.758
PARTICIPAÇÕES A PAGAR	10.932	7.889	7.030	0	3.017	0	725	213
DIVIDENDOS A PAGAR	179.468	96.636	173.998	112.738	74.678	0	36.058	5.271
EMPRÉSTIMOS CURTO PRAZO	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	899.653	1.732.751
EMPRÉSTIMOS LONGO PRAZO	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.665.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.830.000
PATRIMÔNIO LÍQUIDO								
CAPITAL SOCIAL	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
LUCROS ACUMULADOS NO ANO	1.374.678	495.980	1.317.812	990.335	493.199	-325.833	511.954	345.110
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>9.510.550</b>	<b>8.549.575</b>	<b>9.050.518</b>	<b>9.799.331</b>	<b>8.548.131</b>	<b>6.776.467</b>	<b>7.973.971</b>	<b>9.913.251</b>
<b>DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO - DRE</b>								
CONTAS	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
RECEITA DE VENDAS	3.486.362	2.935.470	3.551.075	4.027.256	3.077.199	391.871	2.722.055	2.793.064
(-) CUSTO MERC. VENDIDA	1.848.829	1.565.253	1.819.984	2.176.630	1.695.175	219.803	1.783.970	1.411.203
(=) LUCRO BRUTO	1.637.533	1.370.217	1.731.091	1.850.626	1.382.024	172.068	938.085	1.381.861
(-) DESPESAS OPERACIONAIS								
DE VENDAS	656.514	671.301	664.886	1.088.615	800.168	247.820	539.565	1.081.422
ADMINISTRATIVAS	170.600	181.880	179.120	172.880	166.880	172.880	168.680	171.680
FINANCEIRAS LÍQUIDAS	53.000	53.000	60.000	58.600	60.000	60.000	59.300	103.706
(=) LUCRO OPERACIONAL	757.419	464.036	827.085	530.531	354.976	-308.632	170.540	25.053
(+) RESULTADO NÃO OPERAC.	100.000	0	0	0	0	0	0	0
(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IR	857.419	464.036	827.085	530.531	354.976	-308.632	170.540	25.053
(-) PROVISÃO PARA O IR	128.613	69.606	124.063	79.580	53.246	0	25.581	3.758
(=) LUCRO LÍQUIDO APÓS IR	728.806	394.430	703.022	450.951	301.730	-308.632	144.959	21.295
(-) PARTICIP. DOS EMPREGADOS	10.932	7.889	7.030	0	3.017	0	725	213
(=) LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	717.874	386.541	695.992	450.951	298.713	-308.632	144.234	21.082

Figura 3: Relatório Coletivo 1 – Balanços e DRE's

RELATÓRIO COLETIVO 2						Período 4		
<b>SITUAÇÃO GERAL DO MERCADO</b>	<b>Demanda</b>	<b>Venda</b>	<b>Diferença</b>	<b>Varição</b>	<b>Preço Médio</b>	<b>Propaganda Média</b>		
PRODUTO A	73.484	49.410	24.074	48,72%	47,63	1,9		
PRODUTO B	41.795	37.435	4.360	11,65%	83,00	2,1		
PRODUTO C	9.450	9.450	0	0,00%	569,88	2,3		
PRODUTO D	15.590	7.351	8.239	112,08%	813,13	1,9		
PRODUTO E	10.127	5.251	4.876	92,86%	1.140,63	2,4		
<b>PARTICIPAÇÃO NO MERCADO</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
PRODUTO A	19,83%	15,55%	1,60%	12,66%	14,50%	19,44%	1,69%	14,50%
PRODUTO B	15,96%	15,39%	23,09%	12,93%	1,44%	1,17%	12,83%	17,19%
PRODUTO C	15,25%	0,00%	13,22%	8,13%	25,41%	0,00%	28,41%	9,59%
PRODUTO D	24,84%	15,00%	11,37%	0,00%	2,73%	13,06%	6,53%	26,46%
PRODUTO E	20,11%	2,15%	2,25%	3,66%	2,53%	18,26%	32,74%	18,20%
<b>PREÇO DE VENDA</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
PRODUTO A	48,0	45,0	50,0	48,0	48,0	45,0	49,0	48,0
PRODUTO B	79,0	75,0	80,0	80,0	89,0	95,0	82,0	84,0
PRODUTO C	540	600	590	530	550	659	520	570
PRODUTO D	790	800	850	750	870	810	835	800
PRODUTO E	1.170	1.200	1.225	1.130	1.200	1.100	1.050	1.050
<b>BOLSA DE VALORES</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
COTAÇÃO DAS AÇÕES	60,96	46,65	39,10	53,15	36,65	48,40	47,48	50,59
<b>PREÇOS DOS FORNECEDORES</b>		<b>CONJUNTURA ECONÔMICA</b>						
PRODUTO A	21,0	ÍNDICE DE CRESCIMENTO ECONÔMICO	1,0					
PRODUTO B	41,0	ÍNDICE DE INFLAÇÃO	1,0					
PRODUTO C	341,0	JUROS BANCÁRIOS - TR	2,5					
PRODUTO D	500,0	JUROS DOS FORNECEDORES	2,0					
PRODUTO E	710,0	JUROS MÉDIOS DE VENDA	2,8					
ALUGUEL	120,0	INADIMPLÊNCIA DO SETOR	1,0					
CONSTRUÇÃO	350,0	COMISSÃO MÉDIA DO SETOR	1,9					
PROPAGANDA	20.000,0	PRODUTIVIDADE MÉDIA DE OPERACIONAIS	60,54					
SALÁRIO MÉDIO OPERACIONAIS	1.171,9	PRODUTIVIDADE MÉDIA DE VENDEDORES	1,12					
SALÁRIO MÉDIO VENDEDORES	1.186,9	DISPONIBILIDADE DE MÃO-DE-OBRA	MÉDIA					

Figura 4: Relatório Coletivo 2 – Situação / Participação no Mercado / Conjuntura Econômica



RELATÓRIO INDIVIDUAL		ADE21S	HEROPARK	Período	4	Empresa	1
<b>ESTOQUE (unidades)</b>		<b>Produto A</b>	<b>Produto B</b>	<b>Produto C</b>	<b>Produto D</b>	<b>Produto E</b>	
ESTOQUE INICIAL				1.350	1.000	708	
(+) COMPRAS PERECÍVEIS	8.300	4.350					
(-) VENDAS	8.300	4.350	1.350	1.000	708		
(-) PERDAS	0	0					
(+) COMPRAS DURÁVEIS			1.000	1.000	600		
ESTOQUE FINAL	0	0	1.000	1.000	600		
CUSTO MÉDIO UNITÁRIO			348,247	510,222	728,889		
<b>DEMANDA E VENDA POR PRODUTO (unidades)</b>							
DEMANDA	8.900	5.168	1.592	1.301	853		
VENDA	8.300	4.350	1.350	1.000	708		
<b>FLUXO DE CAIXA (\$)</b>		<b>FINANÇAS (\$)</b>					
SALDO INICIAL DO PERÍODO	558.583	LIMITE DE EMPRÉSTIMOS PARA O PERÍODO		5	2.071.077		
(+) ENTRADAS	3.319.241	ATRASOS BANCÁRIOS			0		
RECEBIMENTO A VISTA	1.996.559	ATRASOS COM FORNECEDORES			0		
RECEBIMENTO A PRAZO	1.115.682	ATRASOS DE CONTAS BÁSICAS			0		
DESCONTO DE DUPLICATA	0	SITUAÇÃO DA EMPRESA			SEM ATRASOS		
RESGATE DA APLICAÇÃO	207.000	<b>CLIENTES (\$)</b>					
FINANCIAMENTO PARA CONSTRUÇÃO	0	VALOR A RECEBER NO PERÍODO		5	1.396.904		
EMPRÉSTIMO PROGRAMADO	0	VALOR A RECEBER NO PERÍODO		6	325.044		
EMPRÉSTIMO ESPECIAL	0	INADIMPLÊNCIA (Irrecuperável)		5,0%	58.720		
(-) SAÍDAS	2.907.427	<b>INSTALAÇÕES (unidades métricas)</b>					
FOLHA DE PAGAMENTO	342.490	PRÓPRIAS NO INÍCIO DO PERÍODO			5.000		
COMISSÃO DE VENDEDORES	68.474	DISPONÍVEIS NO INÍCIO DO PERÍODO			4.420		
PROPAGANDA	165.000	(-) NECESSÁRIAS NO INÍCIO DO PERÍODO			4.791		
DIVERSOS	-100.000	INSTALAÇÕES ALUGADAS			371		
ATRASOS CONTAS BÁSICAS	0	CONSTRUÍDAS NO PERÍODO			0		
GASTOS COM ESTOCAGEM	85.035	PRÓPRIAS NO FINAL DO PERÍODO			5.000		
PAGAMENTO A FORNECEDORES	1.788.278	<b>PESSOAS</b>		<b>Operacionais</b>	<b>Vendedores</b>		
CONSTRUÇÃO DE INSTALAÇÕES	0	QUANTIDADE INICIAL		76	54		
ALUGUEL DE INSTALAÇÕES	51.940	(+ ) ADMITIDOS NO PERÍODO		3	0		
AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	0	(- ) DEMITIDOS NO PERÍODO		0	3		
JUROS BANCÁRIOS	60.000	(- ) DEMISSÃO ESPONTÂNEA NO PERÍODO		0	4		
TREINAMENTO	1.055	(=) TOTAL NO FINAL DO PERÍODO		79	47		
IMPOSTO DE RENDA	87.491	HORAS-EXTRAS (%)		5	2		
DIVIDENDOS	122.706	PRODUTIVIDADE		53,29	1,01		
PARTICIPAÇÃO	4.958	SALÁRIO		1.336	1.326		
APLICAÇÃO	230.000	TREINAMENTO (%)		1	0		
(=) SALDO FINAL DO PERÍODO	970.397	PARTICIPAÇÃO (%)		1,5			
		COMISSÃO (%)			2,0		
		SOBRARAM / FALTARAM NO PERÍODO		-7	7		
<b>DECISÕES DA EMPRESA</b>		<b>Produto A</b>	<b>Produto B</b>	<b>Produto C</b>	<b>Produto D</b>	<b>Produto E</b>	<b>Finanças</b>
COMPRAS	8.300	4.350	1.000	1.000	600	EMPRÉSTIMO (%)	0
PRAZO DE PAGAMENTO	0	0	1	1	1	TIPO DO EMPRÉSTIMO	0
PREÇO DE VENDA	52,0	92,0	615	820	1.330	DESCONTO DE DUPLICATA	0
PRAZO DE RECEBIMENTO	0	0	1	1	2	APLICAÇÃO	230.000
PROPAGANDA	3	2	2	2	2	JUROS NA VENDA A PRAZO	3,6
						CONSTRUÇÃO DE INSTALAÇÕES	0
						DIVERSOS	-100.000

Figura 5: Relatório Individual: Caixa, Pessoas, Clientes e Decisões Tomadas.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em determinados momentos, a sequência normal das atividades da simulação foi interrompida para a realização de reuniões plenárias, nas quais os "estudantes empresários" debatiam diversos aspectos como as condições de trabalho nas empresas, envolvendo política salarial, gratificações, outros incentivos e, ainda, negociações com sindicatos e movimentos grevistas. Também foram abordados conflitos internos às empresas, cujas ocorrências já eram esperadas em atividades de grupo.

Em outros encontros, os estudantes foram convidados a dar depoimentos sobre aspectos facilitadores e dificultadores observados ao longo do processo da simulação, abordando conteúdos, qualidade das informações e orientações recebidas.

O intuito maior, em todos esses momentos, foi o fortalecimento do trabalho conjunto, com discussões abertas dentro das empresas e entre elas, visando a estimular o diálogo e o grau de autonomia dos estudantes no debate de suas ideias.

Para o professor-coordenador, os depoimentos e as observações coletadas serviram para avaliar a participação, o grau de envolvimento e desempenho individuais, alinhar expectativas; corrigir comportamentos, bem como ajustar o nível de complexidade das variáveis macroeconômicas utilizadas no ambiente simulado.

Em algumas situações, o desempenho das empresas e dos alunos revelou estarem positivamente correlacionados, ou seja, equipes que obtiveram um bom nível de aprendizado também conseguiram um bom desempenho na administração de suas empresas. Todavia, nem sempre o desempenho das empresas espelhou o nível individual de aprendizado dos componentes. Houve casos de empresas que apresentaram um bom desempenho sem que os estudantes tivessem atingido níveis de aprendizado satisfatório, o que ficou evidente no momento em que não souberam explicar as

reais causas do sucesso alcançado. Também houve casos de estudantes que demonstraram alto grau de aprendizagem, sem que o desempenho de suas empresas tenha sido além do satisfatório. De forma geral, foi possível constatar que o aprendizado se deu tanto com os próprios erros, como com as orientações e ensinamentos transmitidos aos estudantes.

Observou-se, durante os primeiros movimentos da simulação, a falta de preparo dos estudantes no gerenciamento dos recursos humanos. Nos primeiros foram tomadas decisões radicais, demitindo-se grande quantidade de funcionários, considerados excedentes, antes mesmo de se pensar em impactos diretos no Caixa, em investimentos no "crescimento" da empresa e no aproveitamento dessas pessoas disponíveis. Os reflexos imediatos dessas decisões, foram a queda vertiginosa da motivação dos funcionários remanescentes e a conseqüente baixa na produtividade dos mesmos, com danos adicionais às finanças da empresa.

Esse viés pode estar associado a um certo grau de "miopia" que, de maneira geral, os levou à adoção de uma postura no sentido de que "quanto menor os custos, melhor". Tal posicionamento, assimilado de forma inadequada ou simplista, pode ser corrigido, principalmente nas disciplinas que abordam análise e impactos de decisões envolvendo custos.

Outra justificativa para essa divergência, seria a cultura do empresariado em geral, percebida pelos alunos em seus empregos ou estágios em empresas, de que "reduzir custos e despesas começa quase sempre pela dispensa de funcionários". Também poderia contribuir para a miopia mencionada a inexperiência dos estudantes na tomada de decisões, levando-os a adotarem medidas que consideraram mais simples, como a demissão dos funcionários excedentes.

No entanto, seguindo os ensinamentos de BOWEN apud ROCHA (1997), "a melhor forma de aprendizado é aquela adquirida pela experiência direta, através de tentativa e erro, quando é realizada uma ação e são observadas



as consequências desta ação, e em seguida realizada uma nova ação diferente da anterior". Nos períodos subsequentes, quando os estudantes tiveram a oportunidade de sentir os efeitos de algumas de suas decisões, passaram a adotar uma postura precavida e discutindo mais e avaliar mais profundamente os possíveis impactos, antes de tomarem suas decisões.

Observou-se a evolução dos estudantes durante o semestre letivo. Na primeira aula, quando a simulação foi apresentada, eles achavam que não haveria tempo suficiente para analisarem toda a situação e decidirem corretamente.

Nas semanas seguintes, os mesmos começaram a identificar as regras do mercado e a perceber melhor as diversas relações de causa e efeito desse processo. Dentre essas regras estão a sensibilidade ao preço, à propaganda e ao impacto dos demonstrativos financeiros no valor das ações, entre outras.

Da metade para o fim do semestre, o ambiente foi de intensa competição. Todos se sentiram responsáveis pela situação de suas empresas e se dispuseram a debater mais para identificar e implementar decisões que os levassem a conquistas significativas.

Quando a simulação foi declarada encerrada, sem aviso prévio, muitos estudantes disseram que poderiam ter colocado suas empresas em situação e classificação melhores, se houvesse mais uma ou duas rodadas.

#### Dados Apurados Junto aos Estudantes

Ao final do semestre, após terem sido submetidos ao processo de aprendizagem com o auxílio da ferramenta de simulação SIMEMP e por meio de abordagens individuais apoiadas por lista de verificação, foi possível a apuração de um conjunto significativo de dados referentes à interpretação das percepções dos 37 estudantes que concluíram a disciplina:

- a qualidade do material distribuído durante a simulação foi considerada BOA, para 50% dos alunos, e ÓTIMA, para os demais.
- em relação à quantidade de períodos simulados, 62% dos

alunos consideraram CURTA e o restante considerou BOA.

- sobre o tempo disponível para a tomada de decisões, 24% dos alunos o considerou CURTO, enquanto 76% o julgaram SUFICIENTE.
- em relação à ajuda do coordenador durante a simulação, 91% dos alunos consideraram ter sido MUITO PROVEITOSA e 9% a classificaram como NORMAL.
- sobre a utilização de materiais de apoio, 67% alunos disseram que NÃO RECORRERAM a outros recursos para auxiliá-los no processo de tomada de decisões e o restante afirmou ter RECORRIDO a algum material auxiliar, tais como livros e apostilas de custos e administração financeira. Nenhum dos estudantes citou livros sobre formação de preços ou tomada de decisão.
- em relação ao nível de aprendizado alcançado, para 72% dos alunos foi ALTO. O restante declarou ter sido MÉDIO. Nenhum dos alunos classificou o nível de aprendizado como BAIXO.
- 62% dos alunos disseram que os resultados SUPERARAM suas expectativas; 21% disseram elas FORAM ATINGIDAS e 9% afirmaram que os resultados alcançados ficaram ABAIXO do que esperavam.
- em relação à interdisciplinaridade, para 43% dos alunos a simulação teve um ALTO nível de relacionamento com as demais disciplinas do curso, mais especificamente com as disciplinas de Custos, Orçamento e Administração Financeira. Os

demais consideraram que esse relacionamento alcançou um nível MÉDIO.

- A seguir, estão transcritas algumas falas dos estudantes participantes da simulação:
- "Apesar do coleguismo entre os participantes, existiram momentos de controvérsias e desacordos nas decisões. No entanto, trabalhar em equipe foi uma experiência maravilhosa e me fez amadurecer muito".
- "A simulação proporcionou uma aproximação da teoria à prática, no que diz respeito ao ambiente empresarial. Apesar das dificuldades enfrentadas durante a simulação, adquirimos um pouco de experiência, frente às oscilações do mercado e do ambiente competitivo. Podemos concluir que a disciplina foi de grande proveito, conscientizando-nos da importância da Administração no processo decisório das empresas".
- "Foi muito bom, porém com o tempo curto para as tomadas de decisões. Esta atividade deveria ser ministrada em outros períodos do curso e não somente no seu final. Dessa forma, acredito, poderíamos aprender mais e até fazer um trabalho como o TCC, mais bem embasado. "
- "Esta disciplina foi muito útil para o entendimento do processo decisório. No entanto, acho que, no início da simulação, uma carga maior de informações deveria nos ser dada, inclusive nos treinamentos, a fim de diminuir a quantidade de dúvidas que tivemos, com consequentes erros de difícil reversão. Nossa empresa quase quebrou em virtude de

decisões erradas, logo no início da simulação."

- "É como se estivéssemos 'sentados' na cadeira dos gerentes de alto nível da empresa, de onde podemos constatar, na prática, a importância e o peso que as informações que aprendemos durante o curso têm no processo decisório empresarial. "
- "A disciplina foi muito importante para o nosso grupo, pois nos colocou em situações muito próximas da realidade. Tivemos a oportunidade de 'sentir na pele' vários problemas enfrentados pelas empresas, principalmente a concorrência acirrada e o despreparo de muitos administradores. Aprendemos a lidar com situações, até então, inéditas para nós e que fizeram nos sentirmos realmente 'dentro' de uma empresa".
- "A visão que tínhamos é que existiam duas realidades. Uma realidade da teoria, aprendida na Universidade e uma realidade das empresas, a qual só poderia ser aprendida na prática. Depois dessa disciplina, entendemos que é possível aproximar essas duas realidades. As incertezas quanto ao mundo externo da empresa nos fizeram ver que não basta ter as informações necessárias. É necessário saber interpretá-las e, mais ainda, com elas tentar prever o futuro e adivinhar o que vai acontecer também com os concorrentes. Por fim, queremos agradecer ao Professor responsável pela condução da disciplina e a todos os professores do curso, que nos transmitiram seus conhecimentos neste curto espaço de tempo".

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência do autor é bastante otimista em relação ao uso e à aceitação do simulador SIMEMP pelos estudantes. Ao interagirem, os estudantes dividem e compartilham responsabilidades dentro de suas equipes, verificando como cada movimento afeta o desempenho das empresas. Ao mesmo tempo, habitua-se a tomar decisões com informações incompletas e, algumas vezes, imprecisas, bem como a enfrentar a pressão do tempo.

Analisando os relatos e o desempenho dos estudantes, a atividade de simulação provoca mudanças de comportamento e consciência de algumas expectativas do mercado atual, em relação aos profissionais e, notadamente, sobre o trabalho em equipe, liderança e postura gerencial.

O Simulador Empresarial SIMEMP se apresenta como um bom exemplo de uso de tecnologias digitais, cumprindo o papel de ferramenta auxiliar no processo de aprendizagem.

A pesquisa demonstrou que a simulação é um instrumento vivencial de apoio ao processo de aprendizagem, superando algumas barreiras comuns presentes no ensino tradicional, ao propiciar aos alunos:

- o desenvolvimento de habilidades de planejar, negociar, liderar, organizar, administrar o tempo e recursos, elaborar estratégias, administrar finanças, pessoas e empreender ideias;
- a ampliação e a integração dos conhecimentos acadêmicos com a vivência empresarial;
- a identificação, a análise, a crítica, a negociação e a seleção de soluções adequadas a problemas específicos enfrentados no

cotidiano da gestão empresarial;

- a construção de uma visão holística do objeto (empresa) a que se prende o jogo, mostrando a interatividade entre os seus diversos componentes; e
- o aprimoramento das relações sociais.

Finalizando, cabe destacar que, no processo de simulação utilizado, ser o primeiro, ou o melhor estudante, não é o mais importante. O essencial é que cada estudante possa conhecer a si mesmo e fazer o seu melhor, percebendo ao longo do seu próprio processo de aprendizagem uma antecipação de como poderá vir a ser sua atuação no mercado de trabalho em diversas situações.

## REFERÊNCIAS

- BERNARD Sistemas Ltda. Manual da Empresa e Manual do Coordenador para Simulação Industrial. Florianópolis, 1999.
- BOWEN, D.D. A Theory of Experimental Learning. In: Simulation & Games, 1987.
- CALDAS, Marco A.F. Um jogo de empresas aplicado à área de logística. Universidade Federal Fluminense. Niterói: UFF, 2003.
- CARVALHO, Irene Mello. O Processo Didático. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- COLLIER, Henry W. Micro-Computers: a successful approach to teaching business courses. Pergamon Journals Ltda. Great Britain, 1987.
- FERREIRA, José A. A Ferramenta Jogos de Empresa como estimulador da Aprendizagem. disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos>. Acessado em 05/06/2021.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Jogos de Empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MECHELN. Pedro J. Von. Sistema de apoio ao planejamento das decisões do Jogo de Empresas-EPS. Dissertação de Mestrado. EPS/UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997.

MOTTA Gustavo da S, et al. A Utilização de Jogo de Empresas nos Cursos de Graduação em Administração no Estado da Bahia. In: XXIII EnANPAD, São Paulo, 2009.

ROCHA. Luiz A. de G. Jogos de empresas: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais. Dissertação de Mestrado. EPS/UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997.

SAUAIA, Antônio C. A., Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial, São Paulo, FEA-USP, Tese de Doutorado, 1995.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Disponível em:< <http://www.sebrae.org.br>>. Acessado em 14 de março de 2018.

SERRA. Edgar V. M. Uma proposta para o ensino de mercado de capitais na abordagem de Jogos de Empresas. Dissertação de Mestrado. EPS/UFSC, 1998.

# O IMPACTO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS Nº 13.709/2018 NAS EMPRESAS

*THE IMPACT OF THE GENERAL PERSONAL DATA PROTECTION LAW Nº 13.709/2018 ON COMPANIES*

<sup>1</sup>Lorrayne Damazio Andrade, <sup>2</sup>Francisco Jovando Rebelo de Albuquerque

<sup>1</sup>Discente do Curso de Administração do UNIFESO

lorraynedamazio@icloud.com

<sup>2</sup>Mestre em Administração e professor do Curso de Administração do UNIFESO

franciscoalbuquerque@unifeso.edu.br

## RESUMO

A vigência da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) afetou as mais diversas áreas e atividades. O presente artigo apresenta uma breve análise dos principais aspectos e seus impactos no âmbito das empresas. Foi analisado através de um estudo de caso o colégio Maple Bear Teresópolis, cujo objetivo é observar quanto a sua adequação às novas medidas de proteção dos dados a partir da nova lei, com qual finalidade tratam os dados coletados e como está a transparência quanto ao acesso dessas informações. A relevância do tema e do caso escolhido se dá pelo grande volume de dados pessoais e dados pessoais sensíveis coletados dos alunos.

**Palavras-chave:** LGPD. Dados. Colégio. Empresas.

## ABSTRACT

The validity of the General Data Protection Law (Law No. 13.709/2018) affected the most diverse areas and activities. This article presents a brief analysis of the main aspects and their impacts on companies. The Maple Bear Teresopolis school was analyzed through a case study, whose objective is to observe as to its adequacy to the new data protection measures from the new law, with what purpose they treat the collected data and how is the transparency regarding the access of this information. The relevance of the chosen theme and case is due to the large volume of personal data and sensitive personal data collected from students.

**Keywords:** LGPD. Data. School. Companies.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a tecnologia cada vez mais avançada e diante da Globalização Digital, os fluxos de informações circulam rapidamente por todo o mundo. Atualmente, há diversas redes de comunicação, seja por meio de um noticiário na Televisão ou de uma rede social, uma informação pode chegar imediatamente às telas. De acordo com o Ciberameaça mapa em tempo real, disponível no site <https://cybermap.kaspersky.com/pt>, o Brasil é o segundo país no mundo que mais sofre ataque de hackers (KAPERSKY, 2021).

O mundo nunca esteve tão conectado quanto na atualidade. Conforme estudo realizado pela International Communications

Union, disponível no site <https://www.microcity.com.br/microcitando/o-que-e-globalizacao/>, 56% da população digital acessam a Internet todos os dias. Isto é, das 7,7 bilhões de pessoas no planeta Terra, cerca de 4,3 bilhões de pessoas têm esse acesso diariamente. Portanto, quantos dados não são solicitados para esses bilhões de pessoas acessarem o que almejam? Dessa forma, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) surgiu com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento de personalidade de cada indivíduo, segundo seu Art. 1º:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por



pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural (BRASIL, 2018).

Todavia, o setor privado obteve um grande desafio, tanto as menores como as maiores companhias do país deverão se adequar à lei. À vista disso, as organizações conseguirão atingir e entender quais passos devem seguir para se adequarem as obrigações que a nova LGPD impõe? Será primordial seguir a legislação e garantir a transparência, a segurança e o direito à informação aos titulares dos dados para se manter no mercado, pois poderá afetar a reputação da empresa e a confiança em seus produtos e serviços, além da multa que poderá causar um *déficit* no lucro caso não aderir lei.

Devido à alta solicitação de dados pessoais coletados, a empresa pública ou privada tem o dever, de acordo com o Art. 6º, inciso VI, da nova LGPD, de esclarecer ao titular, além de outros princípios, o princípio da transparência e solicitar o consentimento do mesmo, bem como a finalidade para o qual requisitou o dado. Tendo em vista o termo de consentimento do titular, conforme o Art. 8º da LGPD.

Sendo assim, o presente artigo contribui com o cidadão, principalmente os responsáveis de alunos, no entendimento dos direitos quanto ao tratamento de seus dados pessoais. Para as organizações de ensino, o artigo proporciona uma melhor compreensão de como coletar, tratar, armazenar e descartar os dados pessoais dos seus alunos.

Outrossim, o estudo é relevante para o meio acadêmico pois trouxe novas pesquisas a partir desta, além de novos conhecimentos, não só para o pesquisador, como para todos os leitores.

Nessa circunstância, o artigo tem como objetivo geral apresentar uma análise dos possíveis impactos da LGPD no colégio *Maple Bear* de Teresópolis. Para que atinja tal objetivo

geral, foi necessário alcançar três objetivos intermediários: apresentar conceitos teóricos da LGPD, mapear o processo de entrada e tratamento de dados do colégio *Maple Bear* de Teresópolis e identificar os dados sensíveis coletados pela empresa estudada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD)

Informações de extrema relevância são coletadas todos os dias, por vários lugares do mundo, para ter acesso aquele produto ou serviço desejado. Um exemplo disso é quando se faz um cadastro em algum comércio, informando seus dados pessoais, apenas para ganhar um desconto no produto adquirido. Atualmente vivemos na “era dos dados” e, por consequência, o país está exposto a ciberataques (SANTOS, 2021).

Sendo assim, a LGPD, nº. 13.709 de 2018, baseada no Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR), foi criada para resguardar os possíveis vazamentos de dados pessoais de qualquer pessoa natural ou jurídica em âmbito nacional, visto que toda empresa trata de dados, seja de funcionário, clientes ou ambos, mesmo as empresas que não estão sediadas no Brasil, mas que tenham dados brasileiros. A lei não se aplica somente em dados digitais, como em físicos também. Portanto, há uma série de medidas a serem sanadas para se adequarem a lei (ANDRADE, 2020).

O artigo 1º da LGPD descreve o motivo pela qual a legislação foi sancionada, mas é de suma importância que o Código de Defesa do Consumidor, a Lei de Acesso à Informação, a Lei do Cadastro Positivo e a Resolução do Banco Central do Brasil (BACEN) 4658/18 estejam em conformidade com a LGPD. Perante o efeito que a lei está trazendo às empresas, é necessário conhecer as novas medidas de proteção, pois não só estará de acordo com a legislação, como também ganhará credibilidade e vantagem competitiva no mercado (SEBRAE, s.d.).

É indispensável entender acerca de alguns conceitos básicos que justificam a lei. O artigo 5º da LGPD, incisos I ao VIII expõe os tipos de dados, os titulares dos dados e os responsáveis pelo tratamento deles, conforme abaixo:

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;

II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;

III - dado anonimizado: dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento;

IV - banco de dados: conjunto estruturado de dados pessoais, estabelecido em um ou em vários locais, em suporte eletrônico ou físico;

V - titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;

VI - controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;

VII - operador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador;

VIII - encarregado: pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD)(BRASIL, 2018).

Portanto, diante do exposto, considera-se como dado pessoal qualquer informação que identifique direta ou indiretamente um indivíduo, como por exemplo: nome, sobrenome, Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), Registro Geral (RG), Carteira Nacional de Habilitação (CNH), e-mail, telefone, endereço

residencial, data de nascimento, filiação, endereço de Protocolo da Internet (IP), cookies, formulários cadastrais e entre outros (BRASIL, 2018).

Em correlação, o dado pessoal sensível é qualquer informação referente à pessoa natural identificada ou identificável que possa expor o cidadão de forma indesejada, dessa forma requer uma proteção e um tratamento mais rigoroso. Exemplos: convicção religiosa, opinião política, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico (BRASIL, 2018).

A ANPD, junto com o Poder Executivo Federal, é o órgão encarregado de fiscalizar se todas as normas da LGPD estão sendo cumpridas nas organizações (SEBRAE, 2021). Do mesmo modo, conforme consta no capítulo IX, Seção I, art. 55-A, 55-B e 55-J da LGPD, é de competência da mesma:

Zelar pela proteção dos dados pessoais; Editar normas e procedimentos sobre a proteção de dados pessoais; Deliberar, na esfera administrativa, sobre a interpretação desta Lei, suas competências e os casos omissos; Requisitar informações, a qualquer momento, aos controladores e operadores de dados pessoais; Fiscalizar e aplicar sanções na hipótese de tratamento de dados realizado em descumprimento à legislação (BRASIL, 2021, p. 03).

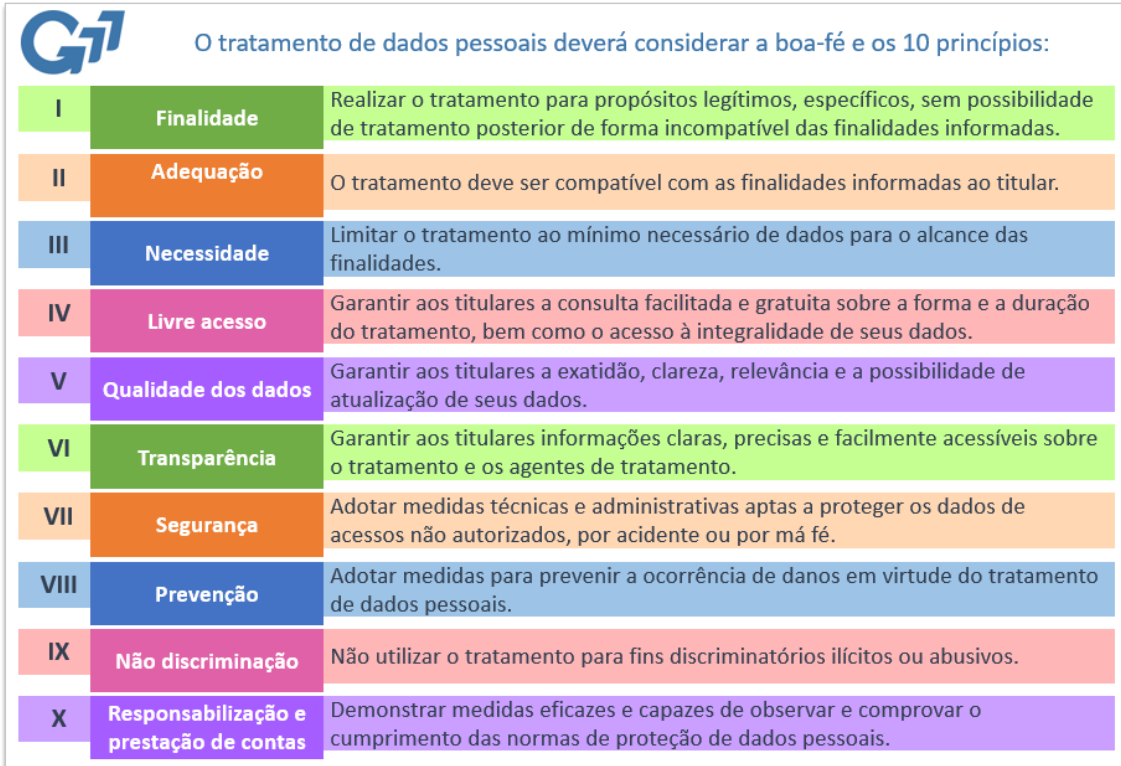
## 2.2 TRATAMENTO DOS DADOS PESSOAIS

Em conformidade com o artigo 2º da LGPD, para as devidas utilizações da mesma, tem como fundamentos: o respeito à privacidade, a autodeterminação informativa, a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião, a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem, o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação, a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor e os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais (CÂMARA, 2020).

Por conseguinte, SEBRAE (s.d.) informa que o tratamento dos dados pessoais de qualquer pessoa física ou jurídica em âmbito nacional, poderá ser realizado de dez formas diferentes: pelo consentimento do titular, pelo cumprimento de obrigações legais, pelo órgão público, para realização de estudos por órgão de

pesquisa, para formalização de contratos, para processo judicial, para proteção de vida, para apoio de saúde, para atendimento legítimo de interesses do controlador e para proteção de crédito. Bem como, deverá atentar-se aos dez princípios da boa-fé, conforme demonstra a figura a seguir.

Figura 1: Princípios da boa-fé



O tratamento de dados pessoais deverá considerar a boa-fé e os 10 princípios:		
I	<b>Finalidade</b>	Realizar o tratamento para propósitos legítimos, específicos, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível das finalidades informadas.
II	<b>Adequação</b>	O tratamento deve ser compatível com as finalidades informadas ao titular.
III	<b>Necessidade</b>	Limitar o tratamento ao mínimo necessário de dados para o alcance das finalidades.
IV	<b>Livre acesso</b>	Garantir aos titulares a consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como o acesso à integralidade de seus dados.
V	<b>Qualidade dos dados</b>	Garantir aos titulares a exatidão, clareza, relevância e a possibilidade de atualização de seus dados.
VI	<b>Transparência</b>	Garantir aos titulares informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre o tratamento e os agentes de tratamento.
VII	<b>Segurança</b>	Adotar medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados de acessos não autorizados, por acidente ou por má fé.
VIII	<b>Prevenção</b>	Adotar medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais.
IX	<b>Não discriminação</b>	Não utilizar o tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos.
X	<b>Responsabilização e prestação de contas</b>	Demonstrar medidas eficazes e capazes de observar e comprovar o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais.

Fonte: GOVERNANÇAS, 2019.

Diante do exposto, o que é o consentimento do titular e como deverá ser obtido esse consentimento? O consentimento é a permissão do titular para que tratem os seus dados pessoais para um objetivo determinado, concordando não apenas com o tratamento, mas com a finalidade do mesmo. O consentimento poderá ser realizado por escrito ou por algum outro meio que apresente a vontade do titular. Bem como, o titular poderá revogar seu consentimento a qualquer instante, exceto quando o consentimento for prescindível. As hipóteses em que o tratamento poderá ocorrer

sem o consentimento do titular, são os outros nove requisitos supracitados (BELO HORIZONTE, 2020).

### 2.3 COMO OS DADOS PODERÃO SER TRATADOS

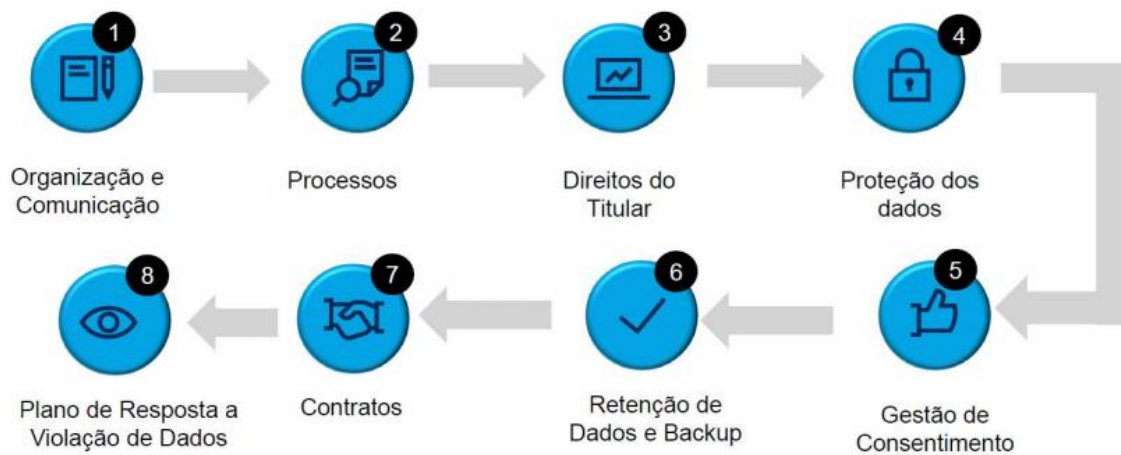
Pelo exposto, toda empresa pública ou privada que colhem dados de seus clientes e/ou funcionários deverão nomear o encarregado, o controlador e o operador envolvido no tratamento de dados. Da mesma forma, o titular deverá autorizar e fornecer o consentimento para o tratamento de seus dados. Sendo assim,

o primeiro passo para implementação é realizar os procedimentos básicos ainda não executados, tornando-se primordial a capacitação e conscientização dos funcionários.

Conforme SEBRAE (2021), os profissionais sugerem traçar uma nova gestão organizacional, além de nomear os responsáveis envolvidos no tratamento de dados, recomenda-se examinar as políticas de

segurança e realizar a auditoria completa dos dados, mapeando as informações sensíveis que existem e verificando se o armazenamento dos dados é realizado de forma correta. Da mesma forma, é essencial criar um plano de ação para as devidas execuções, além de refazer contratações com parceiros e elaborar a relação de impacto de privacidade. A seguir, a figura demonstra os passos de forma mais clara:

Figura 2: Processo de tratamento dos dados



PUBLIC  
16 © 2019 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.



Fonte: BRASIL, 2021.

#### 2.4 TRATAMENTO DE DADOS DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

Conforme o artigo 2º do Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei 8.069, de 13 de julho de 1990, pessoas de até 12 anos de idade incompletos, são consideradas crianças. E as pessoas entre 12 e 18 anos de idade, são consideradas adolescentes (BRASIL, 1990).

Em conformidade, o artigo 14 da LGPD, § 1º diz: “O tratamento de dados pessoais de crianças deverá ser realizado com o consentimento específico e em destaque dado por pelo menos um dos pais ou pelo responsável legal” (BRASIL, 2018). Entretanto, os casos em que os dados podem ser coletados sem o consentimento são apenas

quando for necessária para contatar os pais ou o responsável legal, utilizados uma única vez e

sem armazenamento, ou para sua proteção, de acordo com o § 3º do artigo supracitado.

#### 2.5 DIREITOS DO TITULAR

De acordo com o artigo 17 da LGPD, qualquer pessoa natural tem a titularidade de seus dados pessoais garantidas pela Lei. Por conseguinte, sempre que apetercer e através de requisição, o titular poderá obter do controlador os seguintes itens (BRASIL, 2018):

Confirmação da existência de tratamento de seus dados pessoais;

Acesso a todos os dados pessoais de sua titularidade que estão sendo tratados pelo controlador;  
 Correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados;  
 Anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com a Lei;  
 Portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto;  
 Eliminação dos dados pessoais, cancelamento ou exclusão de dados desnecessários;  
 Informação das entidades públicas e privadas com as quais o controlador compartilhou dados pessoais;  
 Informação sobre a possibilidade de não fornecer consentimento e as consequências da negativa;  
 Revogação do consentimento a qualquer momento, mediante manifestação expressa;  
 Oposição: titular pode opor-se a tratamento realizado com fundamento em uma das hipóteses de dispensa de consentimento, caso não estejam em conformidade com a lei (SEBRAE, s.d., p.15).

## 2.6 GOVERNANÇA DE DADOS E DE PRIVACIDADE

Há diferentes tipos de governança, mas destacando-se a definição de Câmara (2020), a governança é toda e qualquer forma de exercício de autoridade. Contudo, a LGPD indica uma cadeia de boas práticas para que os responsáveis pelo tratamento de dados analisem. A Governança dos Dados e a Governança da Privacidade são de extrema importância para fins desta lei.

A Governança de Dados se encontra em concordância com a LGPD, visto que a mesma realiza o tratamento de todo dado coletado, armazenado e descartado. E conforme Câmara (2020) a governança de dados engloba um agrupamento de ações coletadas, armazenadas, processadas e tratadas dentro de uma empresa e a segurança da informação é tão relevante quanto a Governança de Dados, no qual a confidencialidade, integridade e disponibilidade são fatores indispensáveis para uma empresa.

Ainda em analogia a Câmara (2020), a Governança de Privacidade tem como intuito alinhar a missão e visão da privacidade da organização, isto é, o propósito da empresa deve estar em consonância e harmonia com o *compliance*. Para tanto, é necessário estruturas e estratégias apropriadas para melhor desempenho da proteção de dados, acompanhado de uma equipe de suporte empenhado e um programa de privacidade.

## 2.7 PENALIDADES E SANÇÕES PARA DESCUMPRIMENTO DA LEI

O controlador e/ou o operador que infringir alguma conduta disposta na LGPD, responderão por seus atos e estarão sujeitos as seguintes penalidades:

- Advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas;
- Multa simples de até 2% (dois por cento) do faturamento da empresa, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, e limitada no total de R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração;
- Multa diária, observado o limite previsto no item acima;
- A publicização da infração;
- Bloqueio dos dados pessoais aos quais se refere a infração até a sua regularização;
- Eliminação dos dados pessoais aos quais se refere a infração (BELO HORIZONTE, 2020, p. 14).

## 3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), a presente pesquisa pode ser classificada quanto ao seu objetivo como pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa tem por finalidade o estudo e análise de dados, descrevendo a característica de um determinado segmento. No presente caso será feita uma análise da situação atual da filial *Maple Bear* Teresópolis a respeito da adequação dos seus processos de coleta e tratamento de dados frente à LGPD.

Com base nos procedimentos técnicos, ainda segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser classificada como um Estudo de Caso. Esta



modalidade de pesquisa consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos. O autor ainda afirma que dois dos propósitos desta modalidade são explorar situações da vida real e preservar o caráter unitário do objeto estudado. No presente caso, o estudo de caso pode ser entendido como a análise da coleta e tratamento dos dados dos alunos da filial de Teresópolis do colégio *Maple Bear* realizada pela autora.

Outrossim, o estudo também se classifica como uma Pesquisa Documental, visto à análise da legislação e dos documentos coletados da instituição estudada. Em analogia a Gil (2002), considera-se pesquisa documental aquelas realizadas com documentos não encontrados em bibliotecas, mas executadas através de inúmeros tipos de documentos, mas com fonte rica e estável de dados.

É importante ressaltar que a pesquisa foi submetida a Plataforma Brasil no dia 27 de julho de 2021 e aprovada sob o número CAAE: 50181921.7.0000.5247, visto que seres humanos foram envolvidos na mesma no momento da entrevista e autorizada pelos proprietários da empresa estudada, conforme anexo 01.

Se faz importante ainda apresentar a forma de coleta de dados para a pesquisa. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com os proprietários, que utilizou perguntas abertas.

#### 4 RESULTADOS

A escola *Maple Bear*, que é alvo no presente estudo, foi instituída na cidade de Vancouver, Canadá. Atualmente, está presente em 30 países, sendo 528 escolas, onde 140 escolas encontram-se no Brasil. Com a metodologia canadense empregue, as crianças e adolescentes possuem um ensino integrado, conhecimento para a vida, ambiente colaborativo, pensamento crítico, paixão pelo aprendizado, imersão em inglês e é o protagonista do seu estudo (MAPLE BEAR, 2021).

Outrossim, a *Maple Bear* filial Teresópolis está localizada na Rua Tenente Luiz Meirelles, nº. 2626 - Bom Retiro, Teresópolis- RJ, e oferece turmas para crianças de um ano até cinco anos, com um ensino de educação holística, método científico e ensino integrado (MAPLE BEAR, 2021).

Conforme analisado em entrevista com os proprietários da escola, a *Maple Bear* filial Teresópolis é uma organização que está em constante crescimento. Suas salas são amplas, e possuem capacidade máxima de 20% de ocupação, sempre com um (a) professor (a) e um (a) auxiliar para cada turma, ambos (as) fluentes em inglês. E para contratação de seus funcionários, são coletados os seguintes dados:

Quadro 1: Dados pessoais requisitados para contratação.

RG
CPF
Comprovante de residência
Diplomas
Carteira de trabalho
PIS
Currículo atualizado
Título de eleitor
Comprovante da última votação
Fotos 3x4

Cartão se vacinas adulto atualizado
Caso tenha filhos:
Certidão de nascimento
Cartão de vacina atualizado
Comprovante de matrícula escolar

Fonte: Autora, 2021

Bem como, há uma série de dados que são necessários para que os alunos ingressem no colégio. Eles se dividem em tópicos, cada um com uma determinada finalidade. Abaixo serão apresentados todos os dados coletados em tópicos pela empresa.

Quadro 2: Dados pessoais requisitados para matrícula

Nome completo do aluno
Turma e turno do aluno
Idade do aluno
Sexo do aluno
Data de nascimento do aluno
Cor/Raça do aluno
Se o aluno é PNE
Nome e grau de parentes com quem o aluno reside
Nome e idade do irmão (s) do aluno, caso possua
Nome completo da mãe e do pai
CPF da mãe e do pai
Endereço completo da mãe e do pai
Data de nascimento da mãe e do pai
Telefone residencial, celular e comercial da mãe e do pai
E-mail da mãe e do pai
Formação/ Profissão da mãe e do pai

Fonte: Autora, 2021

Quadro 3: Dados requisitados para ficha individual institucional

Foto do aluno
Nome completo do aluno
Turma do aluno
Data de nascimento do aluno
Endereço residencial completo do aluno
Telefone do aluno
Foto da mãe e do pai
Nome completo da mãe e do pai
Endereço residencial e comercial da mãe e do pai
Telefone e telefone celular da mãe e do pai

E-mail da mãe e do pai
Formação/ Profissão da mãe e do pai
Foto, nome, parentesco, RG e telefone/cel de pessoas autorizadas a buscar o aluno na escola
Nome, parentesco, RG e telefone/cel da(s) pessoa (s) autorizada (s) a contatar em caso de urgência

Fonte: Autora, 2021

Quadro 4: Dados requisitados para ficha de anamnese

Estado civil dos pais do aluno
Nome de quem costuma levar e buscar o aluno na escola
Nome de quem toma as decisões a respeito do aluno
Nome a quem deve recorrer caso haja necessidade da presença do responsável
Se o filho é biológico ou adotivo, em caso de adoção, se a criança é ciente de sua adoção
Início da escolarização (mês/ano e Instituição)
Se o aluno recebe apoio pedagógico em casa e por qual profissional
Se o aluno apresenta alguma dificuldade na fala e qual
Se o aluno apresenta alguma dificuldade com aprendizagem, caso sim, se foi avaliado por algum profissional, caso sim, qual e de que área.
Se o aluno ainda faz acompanhamento de um profissional específico ou se tem apoio pedagógico especializado, caso sim, por qual profissional
Se o aluno apresenta alguma dificuldade de locomoção, postura e/ou coordenação
Se o aluno vai ao banheiro sozinho e controla a urina
Se o aluno alimenta-se sozinho
Se o aluno faz uso de fralda, chupeta e/ou mamadeira
Se o aluno apresenta boa coordenação motora fina
Se o aluno apresenta dificuldade para enxergar e/ou ouvir
Se o aluno é desatento, agitado, tranquilo, ansioso, seguro, alegre, queixoso e/ou intolerante
Se o aluno faz amigos com facilidade
Se o aluno prefere brincar sozinho ou em grupo
Se o aluno possui baixa tolerância a frustração
Se o aluno ajuda os colegas quando necessário
Se o aluno adapta-se facilmente a novos grupos
Se o aluno mantém contato com os colegas de sala fora da escola
Se o aluno é obediente, independente, comunicativo, cooperador ou outro
Se o aluno tem sono normal, insônia, pesadelos ou hipersonia
Como o aluno reage quando é contrariado (a) e qual a atitude do responsável nesta ocasião
Se o aluno necessita de apoio educacional especial, caso sim, justificar
Outras ocorrências

Fonte: Autora, 2021

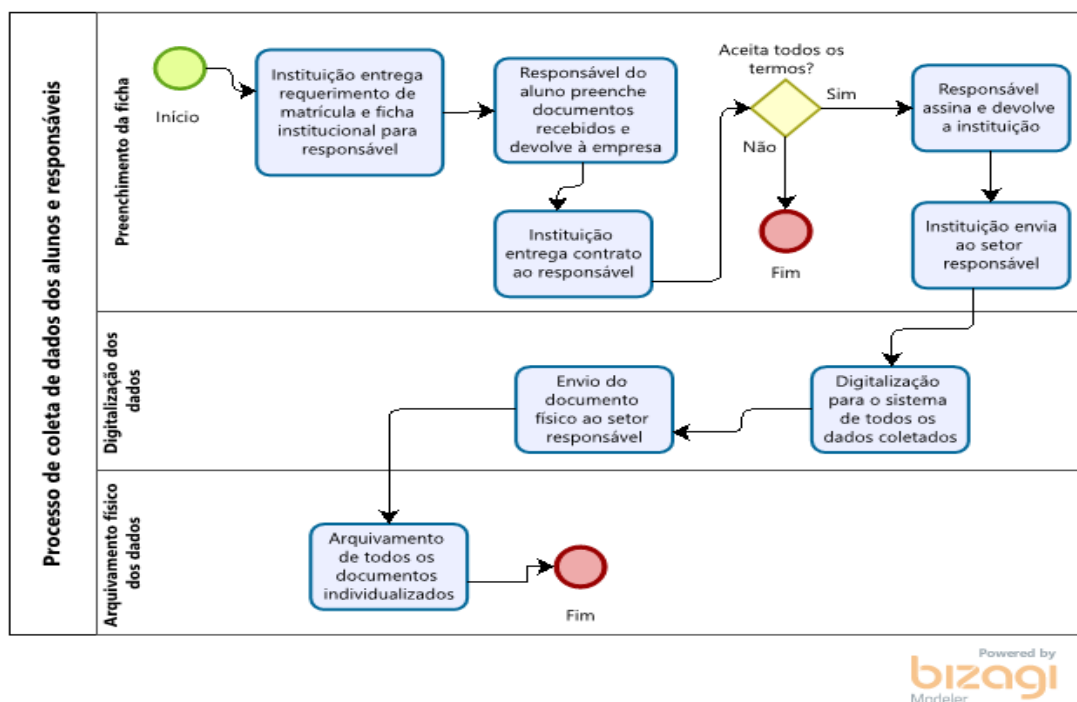
Quadro 5: Dados requisitados do histórico médico

Tipo sanguíneo e Fator do aluno
Se o aluno fez ou faz acompanhamento médico e/ou com algum profissional especialista, caso sim, informar nome e telefone
Se o aluno é asmático, diabético e/ou epilético
Se o aluno é alérgico, caso sim, informar quais
Se o aluno possui qualquer outro problema de saúde
Se o aluno possui alguma restrição alimentar, caso sim, informar quais
Se o aluno possui plano de saúde, caso sim, informar qual e o número da carteirinha
Nome, telefone e endereço do médico e hospital em casos de emergência
Nome e telefone de uma pessoa (depois dos responsáveis) que deverá ser comunicado caso o aluno apresente algum problema de saúde no transcorrer das aulas
Informações complementares sobre saúde do aluno

Fonte: Autora, 2021

Foi ainda realizada uma demonstração do processo de coleta de dados realizado pela empresa e mapeado pela autora com a utilização do *software Bizagi*, apresentado na figura 3.

Figura 3: Processo de coleta de dados da empresa



Fonte: Autora, 2021

Conforme supracitado, a empresa possui dados pessoais de seus funcionários e clientes e, diante disso, já iniciou o tratamento de dados pessoais e mantém os mesmos de forma organizada e sigilosa, dispondo de *login* e senha específica no sistema para prevenir ou minimizar as

possíveis falhas de segurança, como também, os documentos físicos estão mantidos trancados e com acesso restrito. A empresa está ciente que há tratamento de dados pessoais que possam ser considerados discriminatórios, ilegais e/ou

abusivos, porém, este tratamento encontra-se em processo da devida justificativa.

Os proprietários também afirmaram que estão preparados para atender o titular que desejar saber como seus dados pessoais estão sendo tratados, por meio de um aplicativo e pessoalmente. Bem como, possuem documentações e práticas relacionadas à gestão da privacidade de informação. Entretanto, ainda não realizam cursos para profissionais da empresa ou ligados à empresa sobre a proteção de dados.

Foi examinada ainda, a exposição no contrato sobre a nova legislação, informando ao titular a finalidade do tratamento dos seus dados, alguns dos dados contidos no registro da instituição, a comunicação dos dados a terceiros, bem como às empresas vinculadas à escola, a segurança e a violação quanto aos dados e o responsável pelo tratamento dos dados.

Igualmente é solicitada a autorização do aluno/responsável contratual, de forma gratuita, quanto à utilização de seu nome, de sua imagem, de sua voz e de todo conteúdo intelectual produzido pelo aluno decorrente das atividades propostas da instituição. A mesma não se responsabiliza sobre qualquer informação destas publicadas por terceiros e veta o aluno/responsável contratual de usar e

expor nomes, imagens, logotipos ou qualquer outra forma que identifique a instituição, os demais alunos, os professores e funcionários por qualquer meio, sob pena de suspensão imediata do aluno.

Diante disso, a empresa coleta alguns dados sensíveis de alunos e responsáveis. É importante ressaltar que só poderão ser coletados dados pessoais de menores sem o consentimento, apenas, quando a coleta for necessária para contatar os responsáveis. O tratamento dos dados sensíveis depende do consentimento explícito do titular dos dados e para um fim definido.

O Inciso II do artigo 5º da LGPD afirma que o dado sensível, como já dito anteriormente, é aquele dado com conteúdo sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural. O dado por si só não é considerado sensível se não estiver vinculado a uma pessoa natural, ou seja, se não for possível identificar o titular o dado não será considerado sensível. No quadro 6, está explicitado a relação dos dados sensíveis coletados pela empresa.

Quadro 6: Dados sensíveis requisitados

Sexo do aluno
Cor/Raça do aluno
Se o aluno é PNE
Se o filho é biológico ou adotivo, em caso de adoção, se a criança é ciente de sua adoção
Se o aluno apresenta alguma dificuldade na fala e qual
Se o aluno apresenta alguma dificuldade com aprendizagem, caso sim, se foi avaliado por algum profissional, caso sim, qual e de que área
Se o aluno apresenta alguma dificuldade de locomoção, postura e/ou coordenação
Se o aluno controla a urina e vai ao banheiro sozinho



Se o aluno apresenta boa coordenação motora fina
Se o aluno apresenta dificuldade para enxergar e/ou ouvir
Se o aluno é desatento, agitado, tranquilo, ansioso, seguro, alegre, queixoso e/ou intolerante
Tipo sanguíneo e Fator do aluno
Se o aluno fez ou faz acompanhamento médico e/ou com profissional especialista
Se o aluno é asmático, diabético e/ou epilético
Se o aluno é alérgico, caso sim, informar quais
Se o aluno possui qualquer outro problema de saúde
Se o aluno possui alguma restrição alimentar, caso sim, informar quais

Fonte: Autora, 2021

Em análise deste caso, foi identificada uma grande coleta de dados, entretanto, é necessário rever se realmente é necessário recolher tamanha quantidade de dados pessoais e dados pessoais sensíveis, observando sempre a finalidade da coleta de cada dado. Quanto ao descarte dos dados, a empresa ainda não iniciou este processo, portanto, posteriormente ao eliminar os mesmos, a instituição deverá se atentar em fazê-lo de forma segura, deixando seus documentos físicos e digitais inutilizáveis por completo.

Apesar de a empresa dispor do consentimento do titular no contrato, seria apropriado ter este documento de forma separada e explícita, informando também aos titulares à divulgação dos dados às empresas vinculadas a instituição, aderindo também um consentimento específico, de acordo com o exposto no artigo 14 da LGPD, § 1º, visto que se trata de dados de crianças. Bem como, podem evoluir no requisito de solicitação dos titulares, mediante um padrão de respostas para as hipóteses em que os titulares desejarem conhecer o funcionamento do tratamento de seus dados.

É essencial que a organização programe, o quanto antes, cursos e/ou treinamentos para seus funcionários e para as empresas vinculadas, em relação à privacidade e proteção de dados para capacitá-los e orientá-los a conhecerem as boas práticas quanto aos dados pessoais e dados pessoais sensíveis dos titulares. Assim, a equipe fornecerá o suporte necessário para melhor performance da instituição.

## 5 CONCLUSÕES

Diante do exposto, podem ser mensurados uma série de benefícios para as empresas que se adequam à legislação como, a melhoria no relacionamento da empresa com o cliente, mais segurança e melhor organização dos dados e aprimoramento do marketing da organização (SEBRAE, s.d.).

Estar de acordo com a lei se apresenta como uma obrigação organizacional, evitando as multas e sanções da LGPD. A mesma poderá ganhar credibilidade dos clientes e melhor competitividade no mercado (SEBRAE, s.d.).

A *Maple Bear* de Teresópolis já iniciou o processo de conformidade com a LGPD, todavia ainda estão em um nível inicial. A empresa está em processo de adaptação para o atendimento integral a LGPD. Dessa forma, serão apresentados em seguida os próximos passos que a empresa deverá seguir.

Mapear os fluxos dos dados (físicos e digitais) e desenhar esse processo é o primeiro passo que a empresa deve tomar. Esse mapeamento deve considerar a identificação de como os dados são coletados, armazenados, tratados e descartados. Bem como, mapear todos os agentes de tratamento dos mesmos. Assim, definir formalmente esses processos de coleta e tratamento de dados, junto com o processo de compartilhamento de dados com empresas vinculadas à instituição.

É preciso que a organização estudada defina formalmente quem será o *Data Protection Officer* (DPO), ou seja, o

profissional encarregado pelo tratamento de dados pessoais na organização.

É recomendado que a organização elabore termos de consentimentos mais específicos, visando sempre à finalidade daquela coleta, sua necessidade e quem são os responsáveis pelo tratamento. Para tanto, seria essencial realizar também um termo de consentimento próprio para serem repassados às empresas vinculadas.

Orienta-se também que haja um aumento na segurança do arquivamento dos dados físicos e digitais. Nos meios digitais, a empresa informou ser solicitado *login* e senha para acesso ao sistema, mas não foi esclarecido como é a solicitação dessa construção de senhas, porém, seria apropriado conter caracteres especiais, letras maiúsculas e minúsculas e números. Além da verificação do *reCAPTCHA*, que trata-se de uma tecnologia do *Google* para limitar tráfegos e invasões de robôs que realizam ataques e introduzem *Sending and Posting Advertisement in Mass (SPAMS)*, conforme Garrett (2020).

Já no armazenamento dos meios físicos, é essencial manter o local, além de trancado e acesso restrito, com câmeras de monitoramento 24h, identificando todas as pessoas que tiveram acesso ao arquivo. Bem como, seria ideal um acesso por biometria instalado na porta, assim, somente aquela pessoa autorizada poderia entrar no local.

Por conseguinte, recomenda-se a elaboração de pesquisas à partir deste artigo com temas relacionados, como: O impacto da LGPD na Administração Pública; A LGPD no *e-commerce*; Como realizar uma consultoria em empresas que ainda não se adequaram a LGPD; O processo de implantação da LGPD e; entre outros.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Gabriel. Como coletar dados pessoais sem infringir a Lei. *Comunique-se*, 2020. Disponível em: [https://www.comunique-se.com.br/blog/lgpd-coletar-dados-pessoais/#:~:text=A%20Lei%20Geral%20de%](https://www.comunique-se.com.br/blog/lgpd-coletar-dados-pessoais/#:~:text=A%20Lei%20Geral%20de%20Prote%C3%A7%C3%A3o,em%20um%20conjunto%20de%20dados)

[20Prote%C3%A7%C3%A3o,em%20um%20conjunto%20de%20dados](https://www.comunique-se.com.br/blog/lgpd-coletar-dados-pessoais/#:~:text=A%20Lei%20Geral%20de%20Prote%C3%A7%C3%A3o,em%20um%20conjunto%20de%20dados). Acesso em: 13 mai 2021.

BELO HORIZONTE, Prefeitura Municipal de. Controladoria-Geral do município, Subcontroladoria de transparência e prevenção da corrupção. LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Belo Horizonte. Grupo De Trabalho LGPD - Lei Geral De Proteção De Dados Pessoais – LGPD, 2020. 24 p. Disponível em: [https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2020/cartilha\\_lgpd-1.pdf](https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2020/cartilha_lgpd-1.pdf). Acesso em: 19 ago 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n 363 de 12/01/2021. Estabelece medidas para o processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais a serem adotadas pelos tribunais. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3668>. Acesso em: 28 ago 2021.

BRASIL. Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 135, 16 jul 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm). Acesso em: 23 ago 2021.

BRASIL. Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei n.º 12.965, de 23 de abril de 2014. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, edição 157, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm). Acesso em: 25 nov 2020.

CÂMARA, Flávia da Silva. Lei geral de proteção de dados pessoais (LGPD) – aplicada às empresas de contabilidade. Natal, RN, 2020. Disponível em: [https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/10702/1/LeiGeraldeProtecao\\_Camara\\_2020.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/10702/1/LeiGeraldeProtecao_Camara_2020.pdf). Acesso em: 17 ago 2021.

GARRETT, Filipe. O que é reCAPTCHA? Entenda como funciona recurso de segurança do Google. 2020. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2020/07/o-que-e-recaptcha-entenda-como-funciona-recurso-de-seguranca-do-google.ghtml>. Acesso em: 05 nov 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOVERNANÇAS. Governança da Privacidade é Lei. 2019. Disponível em: <https://www.governancas.com.br/2019/03/22/1gpd/>. Acesso em: 17 ago 2021.

KASPERSKY. Ciberameaça mapa em tempo real. 2021. Disponível em: <https://cybermap.kaspersky.com/pt>. Acesso em: 07 jun 2021.

MAPLEBEAR. Escola Canadense Bilíngue. 2021. Disponível em: <https://maplebear.com.br/>. Acesso em: 30 ago 2021.

O que é globalização? Microcity Exclusive, 2020. Disponível em: <https://www.microcity.com.br/microcitando/o-que-e-globalizacao/>. Acesso em: 09 dez 2020.

SANTOS, Ana Paula. Educação em Dados. SGB, 2021. Disponível em: [https://socialgoodbrasil.org.br/2021/02/23/vazamento-de-dados-porque-privacidade-e-seguranca-precisam-virar-pautas-urgentes-em-nosso-dia-a-dia/?gclid=EAIaIQobChMIj4PIx43H8AIVCwWRCh20eQNmEAAYAiAAEgLDfD\\_BwE](https://socialgoodbrasil.org.br/2021/02/23/vazamento-de-dados-porque-privacidade-e-seguranca-precisam-virar-pautas-urgentes-em-nosso-dia-a-dia/?gclid=EAIaIQobChMIj4PIx43H8AIVCwWRCh20eQNmEAAYAiAAEgLDfD_BwE). Acesso em: 13 mai 2021.

SEBRAE. LGPD: A sua empresa está preparada? 2021. 26 p. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/ebook.pdf>. Acesso em: 08 jun 2021.

\_\_\_\_\_. LGPD Lei Geral de Proteção de Dados. s.d. 25 p. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/LGPD-Connect-Sebrae.pdf>. Acesso em: 18 mai 2021.

SERPRO. Sua empresa está preparada? s.d. Disponível em:

[https://www.serpro.gov.br/lgpd/@@questionario\\_view](https://www.serpro.gov.br/lgpd/@@questionario_view). Acesso em: 31 ago 2021.

TERESÓPOLIS, MapleBear. 2021. Disponível em: <https://teresopolis.maplebear.com.br/>. Acesso em: 31 ago 2021.

# APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## APPLICATION OF PROCESS MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

<sup>1</sup>Marcella Silva dos Santos, <sup>2</sup>Rafael Cezar Menezes

<sup>1</sup>Discente do Curso de Administração do UNIFESO

pmarcellasilva@gmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Engenharia de Produção e professor do Curso de Administração do UNIFESO

rafaelmenezes@unifeso.edu.br

### RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) têm grande participação na economia nacional, bem como uma alta taxa de mortalidade. Mediante essa observação, a presente pesquisa tem como objetivo mostrar quais são as principais causas de sucesso e falência de tais empresas, através da análise de bancos de dados oficiais para identificar a situação das mesmas em dois momentos distintos do tempo. Os resultados apontam que não há uma única causa específica, mas um conjunto de aspectos que levam uma organização à falência. Ademais, dentro dessas análises, observamos que boas intenções não são suficientes para manter uma empresa em funcionamento, mas é fundamental a aplicação da Administração como ciência, sendo a Gestão de Processos uma característica dessa aplicação.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos. Micro e Pequenas Empresas. Aplicação.

### ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (MPE) have a large share in the national economy, as well as a high mortality rate. Through this observation, this research aims to show the main causes of success and failure of such companies, through the analysis of official databases to identify their situation at two different moments in time. The results show that there is not a single specific cause, but a set of aspects that lead an organization to bankruptcy. Furthermore, within these analyses, we observe that good intentions are not enough to keep a company in operation, but the application of Administration as a science is essential, with Process Management being a characteristic of this application.

**Keywords:** Process Management. Micro and Small Businesses. Application.

### 1 INTRODUÇÃO

Para um estudo adequado da gestão de processos, ou seja, da parte organizacional de uma empresa, é necessário ter conhecimento dos processos que englobam uma boa gestão, principalmente os mais relevantes. Este trabalho é um estudo sobre a mortalidade e sobrevivência das empresas e, sobre o perfil da gestão de processos através de relatórios do Sebrae sobre micro e pequenas empresas.

Os processos são definidos por Hammer e Champy (1994 apud Gonçalves, 2000, p.7) como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo

específico de clientes.” Ou seja, tudo dentro de uma empresa é processo, desde onde ela nasce, com sua visão, missão, passando pela parte contábil, administrativa, gestão de caixa, planejamento da produção, pesquisas de consumo e interesses, dentre tantas outras movimentações. Diante disso, o estudo dos processos fornece não só base para a pesquisa, mas também auxilia a encontrar os problemas no fluxo das ações que afetam uma ou mais atividades dentro da organização.

Muitas pequenas empresas surgem no mercado com boas intenções, bons produtos e boas propostas, mas muitas se esquecem de que

a Administração é uma ciência. Segundo Drucker (2001 apud Vasconcelos, 2008), os administradores que entenderem os princípios essenciais da Administração e trabalharem por eles orientados, serão bem-formados e bem-sucedidos.

Um dos princípios essenciais da Administração é a gestão de processos, que atua no alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos de uma organização, proporcionando uma otimização dos serviços da empresa, bem como diminuição de custos e entrega de produtos com maior margem de lucro e velocidade. Com isso, pode-se perceber o impacto positivo desse processo implementado nas micro e pequenas empresas.

Mediante a exposição dos focos de estudo deste trabalho é lançada a seguinte pergunta de pesquisa: A aplicação da gestão de processos em micro e pequenas empresas reduz as chances de falência?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inúmeros estudos apontam diversas causas de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas no território brasileiro. Comumente, os resultados desses estudos estão relacionados com a situação da empresa antes da abertura, sendo estes os fatores: o tipo de ocupação do empresário, se havia ou não experiência no ramo de atuação, quais foram as motivações para abrir o negócio e se havia planejamento, gestão ou capacitação em gestão empresarial dos donos.

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Conforme Drucker (1993) afirma, a Gestão de Processos também é conhecimento, e a aplicação desse método manifesta a utilização de um bom manejo das informações. Inovar, ser produtivo, gerar trabalhadores com experiência e incentivar novos desafios gera consequências positivas do trabalho com conhecimento.

Paim (2002) define processos como sendo um equilíbrio entre estruturar-coordenar disposição lógico-temporal de ações e recursos

que vão gerar o que a organização oferece aos seus clientes, quer seja serviço, quer seja produto. Enquanto Stair e Reynolds (1998) definem conhecimento como adoção de um conglomerado de regras, estratégias e relações a um conjunto de referências para que o conhecimento atinja a característica informacional.

Diante dessas afirmativas, percebe-se a necessidade e a importância do conhecimento como fundamento de qualquer organização para tomadas de decisões no que diz respeito a qualquer setor de funcionamento das empresas. Davenport, DeLong & Beers (1998), elaboraram este conjunto de admoestações ou conjuntos de indicadores de sucesso em projetos da gestão do conhecimento:

- não é o projeto de um indivíduo, mas sim da organização;
- desenvolver uma definição de conhecimento na empresa;
- enfatizar o conhecimento como estoque e fluxo;
- o conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- criar ambientes para que o mercado de conhecimentos possa florescer (incentivado pela confiança e reconhecimento);
- dar a mesma importância ao conhecimento em diferentes formatos;
- contextualizar o conhecimento;
- incentivar o aprendizado e a criatividade;
- focalizar o passado / presente e também o futuro;
- reconhecer a importância da experimentação;
- dar a mesma importância para a interface humana e tecnológica;
- procurar formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, tanto pela mensuração quantitativa como pela qualitativa.



Diante disto, Salerno (1999), define processo como: uma colaboração de atividades diferentes para a realização de um objetivo geral, orientado ao cliente final. Um processo é repetido de maneira frequente dentro da empresa.

Processo é qualquer atividade ou conjunto organizado de informação, decisão e suporte. Os processos apresentam duas características importantes, a primeira é que a maioria atravessa as fronteiras das áreas funcionais, são transversais, interfuncionais ou interdepartamental, também podendo ser chamada de processos horizontais pois esses processos se desenvolvem de tal maneira que se cruzam na estrutura vertical padrão das organizações. Já a segunda está voltada para o fato de que as organizações são um conjunto dos fluxos de valor e satisfação de clientes (GONÇALVES, 2000).

Jesus e Macieira (2014) apresentam que a ‘gestão de processos’ e a ‘gestão por processos’ caminham com o mesmo objetivo, ou seja, tencionar para as necessidades dos clientes e remanejar o modo como o trabalho é distribuído para gerar melhores produtos e serviços.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2007) apresentam de forma simples a abordagem da gestão por processos: a evolução e amplificação da gestão por processos traz a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas, sim, de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos.

Maximiano (2012) afirma que diferente da Teoria Clássica, em que a estrutura e o modelo organizacional eram rígidos, na Teoria Geral de Sistemas a estrutura passa a ser maleável e de livre

escolha, ou seja, a estrutura se molda às atividades efetuadas pela organização com o intuito de permanecer no mercado. Quanto mais flexível a estrutura da empresa, mais fácil será a adaptação. Sendo assim, passou-se a ter uma nova interpretação das organizações. Assim sendo, hoje um gestor pode optar por mudar ou implementar uma gestão de processos.

Para Hammer (2004), transicionar de uma organização tradicional para uma que se movimenta com processos é delicado, pois os indivíduos precisam aprender a pensar de uma nova forma, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Pradella, Furtado e Kipper (*apud*, Carvalho, 2017) definem a gestão por processos como “um enfoque sistêmico de projetar e melhorar de forma contínua os processos organizacionais, por pessoas devidamente capacitadas e trabalhando em equipe, unindo capacidades tecnológicas e inovadoras, com o objetivo de agregar valor para o cliente”.

Fiel Filho (2010) afirma que tendo em vista que os valores agregados passam por transformações ao longo do tempo, os processos têm necessidade de evoluírem ao longo de sua vida com o propósito de manter o cliente satisfeito.

Hammer (2004) denominou o conceito de ‘silos funcionais’, conceituando as revoluções como algo que não deveria ficar limitado a esses, mas desencadear todos os processos.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE são apoiadas através de leis, decretos e outros mecanismos legais. Para que uma empresa seja considerada micro ou pequena e naturalmente funcione com benefícios destinados a elas, como Tavares

(2008) afirma, é necessário que ela se enquadre em algumas restrições básicas impostas no Brasil, e uma das formas de fazer isso é optando pelo Super Simples, que é um programa criado pelo governo em 2007 com o propósito de facilitar o recolhimento de tributos de microempresas e empresas de pequeno porte.

World Bank (2006) afirma que as empresas de pequeno porte apresentam no mínimo três contribuições para a economia. A primeira contribuição é o impacto no mercado de trabalho, que gera vagas de emprego, contribuindo automaticamente para a redução da pobreza. A segunda, é que elas são fontes inesgotáveis de atividades e inovação, o que coopera com o desenvolvimento do empreendedorismo. E a terceira, dar impulso e incentivo à economia pela abertura de novos empreendimentos, dando início a novas atividades.

O desejo pelo próprio negócio é certamente o motivo principal para a abertura de uma MPE, contudo Dolabela (1999) aponta que a mortalidade das MPE ainda ocorre, mesmo com apoio legal para se manterem no mercado. De fato elas ainda representam grande significância para o mercado, gerando novos empregos e somando no desenvolvimento tecnológico.

Boog (1991) define que os fatores que geram condições de sucesso das MPE podem ser abordados por meio de três dimensões, sendo eles:

- Financeiro: lucro, retorno e crescimento do patrimônio líquido da empresa.
- *Marketing*: quantidade de vendas, clientes fidelizados, atendimento regional, imagem da empresa, dos produtos e serviços oferecidos e até mesmo da assistência no pós-venda.
- Operacional: métodos e processos, comercialização, produtividade, qualidade do produto e estoque de máquinas e instalações.

- Logo, pode-se observar que é fundamental a aplicação desses métodos para que uma empresa se mantenha no mercado.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Beuren (2006), esta pesquisa adota um desenho bibliográfico, pois é desenvolvida por intermédio de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos. Por meio dela, buscou-se estudar e entender de que forma as práticas da Gestão de Processos podem ser aplicadas e os resultados que se podem obter com sua implantação, analisando também a taxa de sobrevivência das empresas.

Nos estudos que tratam da medição da taxa de sobrevivência de empresas, são utilizados basicamente dois tipos de metodologias:

1. As que utilizam pesquisas de campo, de caráter amostral, para verificar se as empresas registradas em determinado período continuam em atividade;
2. As que utilizam o processamento e a análise de banco de dados oficiais para identificar a situação das empresas em dois momentos distintos do tempo, sem realização de pesquisas de campo.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é a de análise de dados oficiais, que foram coletados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em manuais, anuários, guias, planos e relatórios. A utilização desses documentos oficiais, é de natureza pública, pois tais documentos cooperam para a veracidade e credibilidade e ainda asseguram a segurança das informações e a disseminação das análises.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No Brasil, nos últimos anos, pode-se notar um aumento do surgimento de empresas e de adeptos do Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas nessa categoria.

Em 2006 foi criada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Alguns anos depois em 2009, ocorreu a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) e em 2012 a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional, o que mostra a força dos Pequenos Negócios.

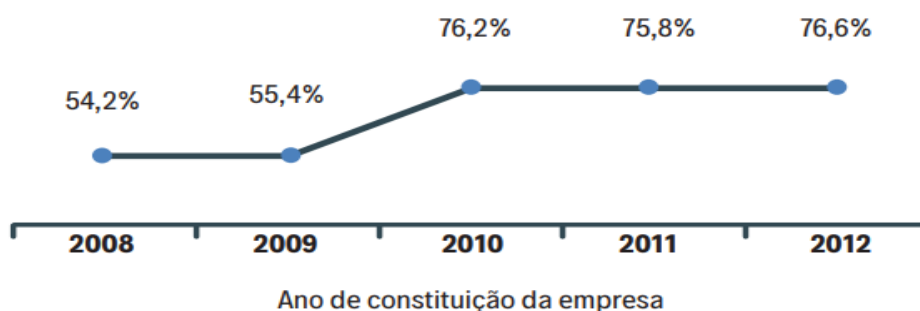
O crescimento do número de novas empresas vem ganhando força em todo território nacional, pois elas são capazes de gerar impactos muito expressivos na economia brasileira, maior demanda de empregos, ampliação da massa salarial e arrecadação de impostos dentre outros aspectos. Existem Órgãos atentos a isso, e o SEBRAE é o principal, afinal revisaram o Mapa Estratégico para 2022, em que reafirmaram como missão “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”. E a aplicação da Gestão é uma ferramenta para isso.

Dentro desse cenário, é fundamental direcionar atenção não só para a quantidade de empresas que surgem, mas também para a taxa de sobrevivência delas. Entretanto, a aferição

da criação e sobrevivência das empresas não é uma tarefa simples, tendo em vista que as dificuldades nascem na definição do que é uma empresa “recém-criada”, “em atividade” ou “encerrada”. Sendo também uma real dificuldade a frequência com que os registros desses empreendimentos na base de dados oficiais são sujeitos a alterações, o que se dá por diversas questões, podendo ser elas a demora em uma solicitação de registro de criação por parte dos sócios proprietários e/ou encerramento de atividade, dificuldades apresentadas pelo próprio sistema de registros, pendências fiscais. Sendo esses apenas alguns exemplos de como alguns pesquisadores buscam medir o fenômeno da sobrevivência e mortalidade que as empresas atravessam.

Os dados apresentados na Figura 1, obtidos com base nas informações mais recentes disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF) até 2014, visam demonstrar a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras com até 2 anos de atividade. Essa taxa foi a maior em relação à sobrevivência de empresas com até dois anos já calculada para todas as organizações nascidas entre 2008 e 2012.

Figura 1 – Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos: Evolução no Brasil.

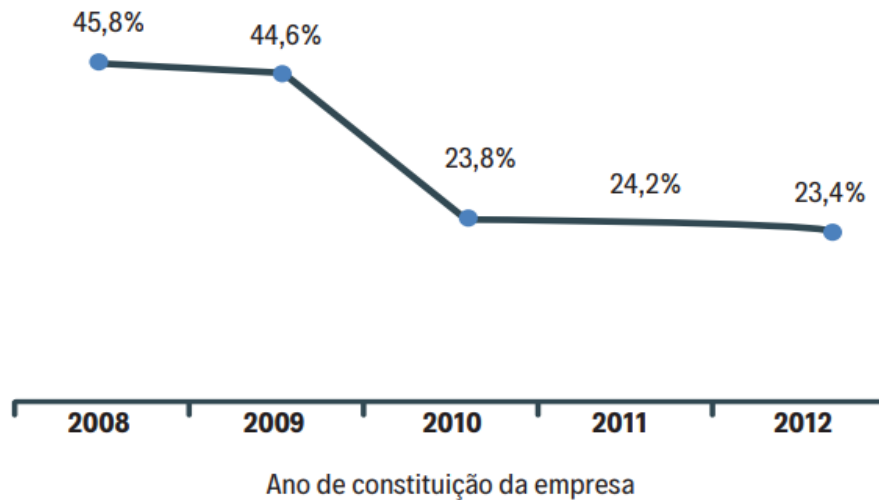


Fonte: Sebrae NA, 2016

A taxa de mortalidade é complementar à taxa de sobrevivência. Em 2008 quase metade das empresas (45,8%) não conseguiram sobreviver por 2 anos, já em 2012 esse número reduziu, chegando a

23,4% (Figura 2). O que caracteriza uma melhora considerável, contudo existem diversas empresas que não conseguem se solidificar no mercado, chegando ao fim da sua atividade.

Figura 2 – Taxa de mortalidade de empresas em dois anos: evolução no Brasil.

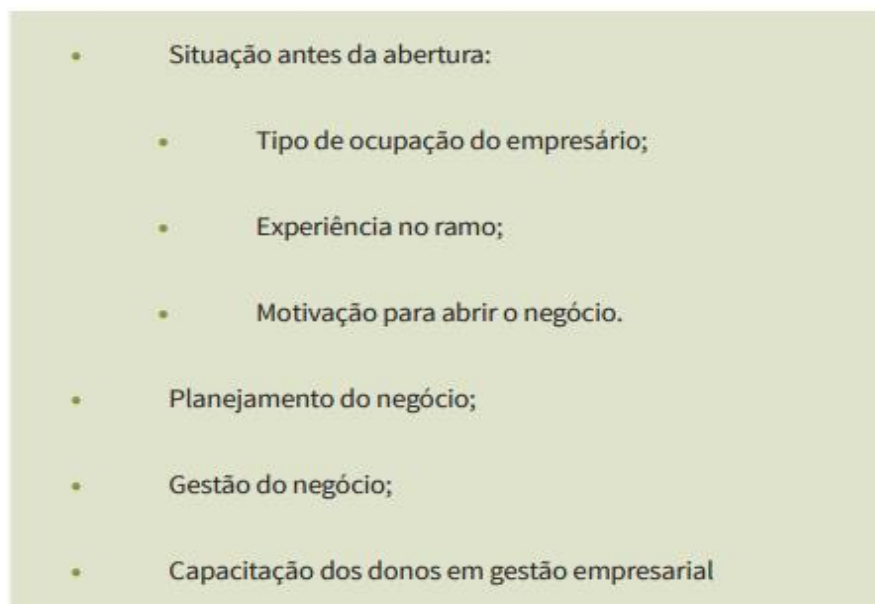


Fonte: Sebrae NA, 2016

Entre julho e agosto de 2016 o SEBRAE realizou uma pesquisa com 2.006 empresas que foram criadas nos anos de 2011 e 2012, com o objetivo de identificar os fatores que determinam a

sobrevivência/mortalidade das empresas. Como resultado verificou-se um conjunto de fatores que corroboram para isso e que serão detalhados na Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Fatores contribuintes para a sobrevivência/mortalidade de empresas



Fonte: Sebrae, 2016

A análise da sobrevivência/mortalidade das empresas pode ser comparada à análise de acidentes aéreos, pois nesse campo também não é

possível atribuir um único fator à causa dos acidentes, mas sim um conjunto de fatores. Verifica-se no Quadro 1 a seguir que entre as empresas que fecharam, há um número maior de empresários que estavam desempregados antes de abrirem um novo negócio, tinham pouca experiência no ramo, abriram o negócio por necessidade, tiveram pouco tempo para planejar o negócio, tiveram dificuldade de empréstimos no banco e nas negociações

com fornecedores, não faziam melhorias em seus produtos ou serviços, não investiam na capacitação de mão de obra, investiram menos em inovação e não investiram em sua própria capacitação em gestão empresarial. Em resumo, como acontece nos acidentes aéreos que estão associados a diversos fatores, no caso das empresas, o acúmulo de muitos “fatores contribuintes” negativos, tendem a levar ao fechamento do negócio.

Quadro 1 – Resultados do Sebrae, 2016

FATORES CONTRIBUINTES		EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS INATIVAS
Gestão do negócio		Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (69%)	Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%)
		Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%)
		Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%)	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%)
		Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%)	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%)
		Diferenciar produtos e serviços (31%)	Diferenciar produtos e serviços (24%)
Capacitação em gestão empresarial*		MAIOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (51%)	MENOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (34%)

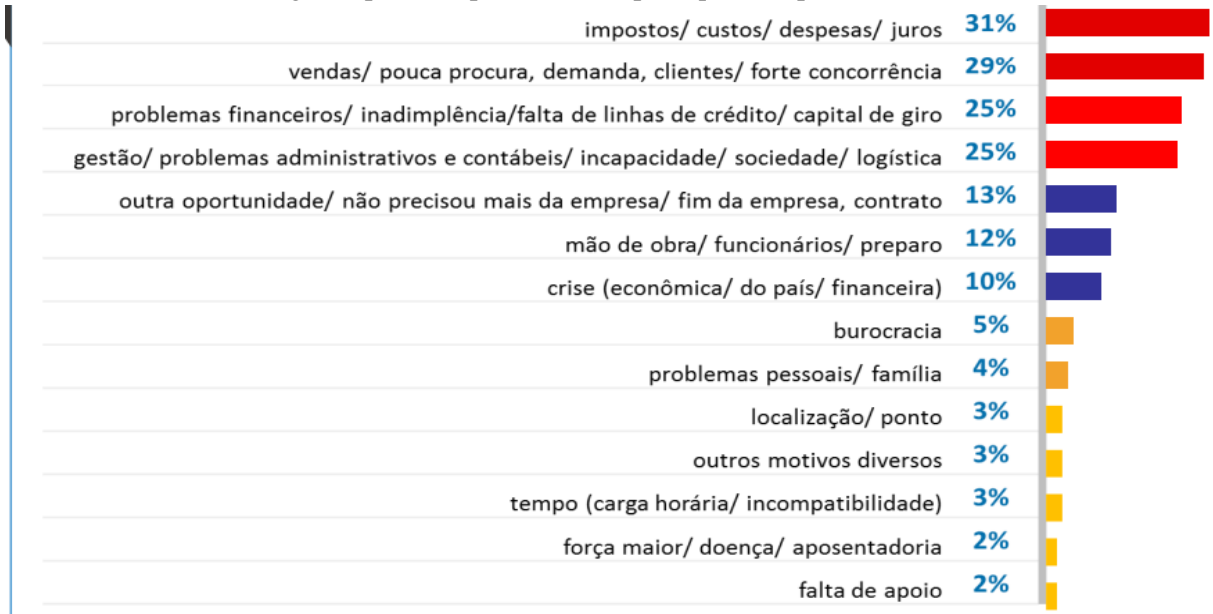
Fonte: Sebrae, 2016



Já os gestores pontuaram o que seriam para eles os três motivos fundamentais para que a empresa deixasse de funcionar. A gestão encontra-se como

um dos três problemas que mais afetaram as organizações como mostra o Quadro 2, que contém 14 motivos que foram votados.

Quadro 2 – Motivos alegados pelos empreendedores para que a empresa deixasse de funcionar.



Fonte: Sebrae, 2016

A capacitação em gestão empresarial é uma das características que englobam todo esse cenário de uma organização, logo a Gestão de Processos também. Os dados apontam que quanto menos se investe no conhecimento e capacitação para estabelecer uma boa gestão, maiores os riscos que a empresa corre de chegar à inatividade.

Uma das formas de investir no conhecimento e capacitação é estabelecendo o Mapeamento de Processo, que por sua vez, é uma ferramenta utilizada dentro da Gestão de Processos para melhorar a eficiência das organizações, descrevendo visualmente o fluxo do trabalho, mostrando os eventos que produzem um resultado final. Mello e Salgado (2005) definem que gerenciamento de processos precisa ser visualizado, e essa visualização só pode ser feita através do

mapeamento, que demonstra as diferentes tarefas fundamentais e a sequência da execução para entregar com qualidade um produto ou serviço.

Com o objetivo de facilitar a implantação do mapeamento de processos, Tseng (1999) propõe que a exposição do mesmo utilize de uma linguagem gráfica, demonstrando detalhadamente a conexão entre os sistemas do processo mapeado, sendo assim, executará uma análise eficiente e apropriada para o projeto.

Aplicando o mapeamento, as MPEs conseguiriam melhorar a percepção do funcionamento de toda a organização, identificando as partes envolvidas no processo, detalhando as atividades, mostrando as decisões tomadas, estabelecendo as entradas e saídas do processo e mostrando a relação entre as etapas. Dessa maneira os gestores terão

uma visão ampla, tomando decisões mais precisas, reduzindo os custos, investindo em áreas com maior necessidade, investindo no desenvolvimento de uma melhor comunicação entre os setores, compreendendo em quais áreas investir mais tempo e recursos, padronizando o trabalho, controlando e monitorando as atividades, pois isso proporcionará um bom desenvolvimento para a organização como um todo, reduzindo drasticamente as chances reais de falência.

## 5 CONCLUSÃO

A implantação e prática da Gestão de Processos é extremamente importante para a sobrevivência e crescimento das empresas. Estabelecer projetos, modelagem, simulação, execução, monitoramento e melhorias, pode permitir que a empresa tenha noção clara de sua capacidade financeira e que sempre que necessário promova ajustes e correções a fim de melhorar a sua competitividade e performance.

Em micro e pequenas empresas, empresas familiares, com gestores conservadores, é comum um discurso e um padrão de funcionamento organizacional que acredita que se as coisas funcionaram na organização de uma forma, sempre funcionarão assim. Entretanto, a experiência de uma gestão de sucesso no passado ou um sucesso a curto prazo não garantem permanência e competitividade no mercado. Mas essa mesma experiência e sucesso somados a fatos administrativos científicos e a uma transformação no modo de conduzir a organização, feita com muito critério geram bons resultados.

É fundamental que os gestores entendam a proposta da Gestão a ser implementada, os pontos positivos e negativos e como tudo isso se relaciona com os objetivos da empresa. Afinal, na Gestão de Processos nada será modificado sem uma razão bem nítida para que isso ocorra. Pois não se trata de procurar pequenos problemas com um fim de trazê-los à

tona simplesmente, mas sim de procurar para saná-los, entendendo que a longo prazo pequenos problemas geram grandes resultados negativos e, em muitos casos, irreversíveis. Haja vista que se as necessidades e possibilidades de uma organização mudam o tempo todo, os processos precisam acompanhar tais mudanças.

Em qualquer empresa, a aplicação da Gestão pode ser o diferencial entre uma empresa com resultados medianos e as que possuem um capital mais alto e índices de aprovação maiores.

Sendo assim, essa implementação pode ser o ponto de partida para o sucesso de qualquer negócio. As organizações que utilizam a Gestão tendem a ter sucesso. O conhecimento teórico adquirido e sua aplicação nos negócios, independente do segmento, pode ser o diferencial necessário para cativar um lugar seguro no mercado.

## REFERÊNCIAS

- BALDAM, R. L.; VALLE, R; ROZENFELD, H. Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática. Elsevier, Abepro, 2014.
- BEUREN, I. m. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed, Atlas, 2006.
- CARVALHO, K; SOUSA, J. Gestão por Processos: Novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. Revista Administração em diálogo, 2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados; 1999.
- DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

- FIEL FILHO, A. Gestão pública: Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, J. E. L. G. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de empresas. v. 40, n.1, p.6-19, São Paulo, 2000.
- HAMMER, M. A. A agenda: o que Todos os Negócios Devem Fazer Para Dominar a Década. 1. ed, Actual, 2004.
- JESUS, L.; MACIEIRA, A. Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo. 1. ed, Algo Mais, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7. ed. Atlas, 2012.
- MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviço: estudo de caso de duas pequenas empresas da área de saúde. ENEGEP, Porto Alegre, 2005. Anais.
- PAIM, R. Engenharia de processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. Tese (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- SALERNO, M. Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acessado em: 02 de agosto de 2021.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 3. ed. Cengage Learning, 2015
- TAVARES, D. A. Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.
- TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, C. J. Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement. Business Process Management Journal, v. 5, n. 1, p.50-64, 1999.
- VASCONCELOS, Charlyton. O real sentido da palavra "Administração". Administradores.com. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-real-sentido-da-palavra-administracao>. Acessado em: 01 de agosto de 2021.
- WORLD BANK. Doing Business no Brasil. 2006. Disponível em: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB06-FullReport.pdf>.,. Acessado em: 07 de agosto de 2021.

# AVALIAÇÃO DO MODELO *DUPONT* NA EMPRESA C&A MODAS DIANTE DA PANDEMIA COVID-19

*THE DUPONT APPROACH AT C&A FAST-FASHION RETAIL CLOTHING STORES BEFORE AND DURING COVID-19 PANDEMIC*

<sup>1</sup>GONÇALVES, Ana Gabriela R. <sup>2</sup>AMARAL, Roberta Montello

<sup>1</sup>Discente do Curso de Ciências Contábeis do UNIFESO

anagabriela96.rodrigues@gmail.com

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia de Produção e Diretora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão do UNIFESO

robertaamaral@unifeso.edu.br

## RESUMO

A análise de balanço é um assunto que há muito tempo apresenta-se como objeto de estudo por diversos pesquisadores e analistas, sendo de suma importância por sua capacidade de avaliar o impacto dos eventos passados; prever e avaliar tendências futuras quanto ao desempenho de uma empresa. Para este trabalho será utilizada a análise de quocientes, esta se divide em: quociente de estrutura de capitais, de liquidez e de rentabilidade, este último é onde se aplica o método *DuPont*, por se tratar de uma avaliação relacionada à capacidade que a empresa tem de remunerar o seu capital investido. Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a rentabilidade da empresa C&A Modas e de seus acionistas utilizando o modelo *DuPont* para avaliar a sua situação econômico-financeira antes e durante a Pandemia. Esta pesquisa se caracteriza por bibliográfica, onde foi feito um levantamento de livros, dissertações e artigos relacionados ao assunto abordado. Neste trabalho também foi empregue a metodologia de estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa aplicada apenas à C&A Modas. Para elaboração deste trabalho também foram coletados os relatórios anuais dos balanços patrimoniais e demonstrações do resultado do exercício da empresa referentes ao período de 2016 a 2020. Os resultados obtidos sugerem que, a partir de 2016, a empresa apresentava números positivos, que cresciam gradativamente ao longo dos anos. No entanto, no ano de 2020 onde os casos de Covid-19 foram reconhecidos como pandemia, a C&A modas apresentou resultados negativos, esta queda nos indicadores leva a entender que foram em decorrência à pandemia.

**Palavras-chave:** Modelo *DuPont*; Pandemia; Análise de rentabilidade;

## ABSTRACT

Financial Statement analysis is a issue that has long been an object of study by several researchers and financial analysts, being of paramount importance for its ability to assess the impact of past events; predict and evaluate future trends in a company financial performance. For this sstudy, some financial metrics will be used, which is divided into: capital structure, liquidity and profitability ratios. The latter is where the *DuPont* formula is applied, as it is a metric related to the ability that a company has to remunerate its invested capital. Given the above, the purpose of this research is to analyze the profitability of the company C&A, retail clothing stores, and its equity profitability using the *DuPont* formula to assess economic-financial performance before and during the Covid Pandemic. This research is characterized by bibliographical, where a survey of books, dissertations and articles related to the approached subject was made. In this work, the case study methodology was also used, as it is a research applied only to C&A. For the preparation of this paper, the company annual accounting statements from 2016 to 2020 were also examined. The results showed that the profitability of C&A was incresiang from 2016 to 2019, but, in 2020, when the cases of Covid-19 pandemic were recognized as a pandemic, C&A showed negative results, which suggests that they were due to the pandemic.

**Key words:** The *Du Pont* formula; Covid-19 pandemic; profitability performance;

## INTRODUÇÃO

A análise de balanço é um assunto que há muito tempo apresenta-se como objeto de estudo por diversos pesquisadores e analistas, sendo de suma importância por sua capacidade de avaliar o impacto dos eventos passados; prever e avaliar tendências futuras quanto ao desempenho de uma empresa. De acordo com Iudícibus (2017), o desejo de analisar os demonstrativos contábeis é tão antigo quanto a existência da Contabilidade.

A análise de balanço tem como objetivo extrair informações das demonstrações financeiras para auxiliar na tomada de decisões. Diante das informações investigam-se as causas e os efeitos que os fatos contábeis acarretam sobre o patrimônio das entidades. O diagnóstico de uma empresa quase sempre é dado com uma rigorosa análise de balanço determinando quais os pontos críticos e apresentando um esboço das prioridades para a solução de seus problemas. (MATARAZZO, 2010)

É fundamental destacar que a Contabilidade não se resume apenas a números e ao registro de fatos, mas ao entendimento destes. Para Silva (2007 p. 23), “O mundo dos negócios remete-nos à necessidade de compreensão dos objetivos, das atividades e dos resultados das empresas, bem como das condições e fatores que os influenciam.”

Segundo Silva (2018), a Contabilidade é um instrumento valioso para auxiliar os empresários na administração de um negócio, após o registro e mensuração de todos os fatos que causam alteração no patrimônio da empresa, pode ser realizada a Análise de Balanços para avaliar a sua situação econômico-financeira, através desta análise é possível extrair indicadores e índices que contribuem para que se tenha uma visão ampla das condições da empresa.

Os principais processos de análise são: análise propriamente dita; análise por quociente; vertical; horizontal e comparação por padrões. Para este trabalho será utilizada a análise de quocientes, esta se divide em: quociente de estrutura de capitais, de liquidez e

de rentabilidade, este último é onde se aplica o método *DuPont*, por se tratar de uma avaliação relacionada à capacidade que a empresa tem de remunerar o seu capital investido (RIBEIRO,1999). O Sistema Dupont é um modelo desenvolvido para decompor o retorno sobre o ativo (ROA) de uma empresa em margem líquida e giro do ativo, este modelo permite que os usuários consigam efetuar uma análise econômica através de informações extraídas do balanço patrimonial e DRE, dessa forma é possível identificar os motivos para que o desempenho tenha sido bom ou ruim, ou até mesmo encontrar os componentes que precisam aumentar ou diminuir para se atingir um determinado resultado. (IUDÍCIBUS, 2017).

Para este estudo a análise será aplicada à C&A Modas, empresa fundada em 1841, no Brasil suas operações se iniciaram em 1976. A C&A modas tem como atividade principal a venda de produtos de varejo de moda, segundo o *site* da empresa, contam com mais de 280 lojas e é reconhecida como a maior anunciante do varejo de moda brasileiro. (C&A MODAS, s/d)

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a rentabilidade da empresa C&A Modas e de seus acionistas utilizando o modelo *DuPont* para avaliar a sua situação econômico-financeira antes e durante a Pandemia.

Os objetivos específicos que serão utilizados para que se alcance o objetivo geral, são: Conceituar a rentabilidade da empresa e dos acionistas; apresentar o modelo *DuPont*; coletar os dados das demonstrações financeiras da empresa C&A Modas; calcular os indicadores do modelo *DuPont* para os últimos 5 anos (período de 2016 a 2020) da empresa e comparar os indicadores do modelo *DuPont* da empresa para verificar o impacto preliminar da Pandemia sobre os indicadores de balanço desta.

Pode-se justificar a relevância deste trabalho por ser um assunto importante para conhecimento dos profissionais da área Contábil, tendo em vista que o modelo *DuPont*



caracteriza-se por utilizar os relatórios financeiros das empresas organizando e analisando os números encontrados nestes. “O sistema *DuPont* de análise é utilizado para dissecar as demonstrações financeiras da empresa e avaliar sua situação financeira” (Gitman, 2004, p.60).

Diante de uma pandemia, o tema abordado destaca-se por permitir uma avaliação por parte dos investidores; clientes; fornecedores; e diversos usuários, quanto ao comportamento das empresas perante a atual situação.

Nos dias atuais é notório a crescente procura das empresas em buscarem ferramentas que as auxiliem no planejamento e controle de seus recursos, de modo que estes sejam usados de maneira adequada a obter o lucro. Considerando este fato, o método *DuPont* se torna relevante tanto para grandes como para pequenas empresas, por proporcionar uma visualização da situação financeira das empresas, permitindo que estas tenham a capacidade de planejar estratégias que garantam sua permanência no mercado.

Diante da pandemia Covid19 um dos principais fatores que influenciou a sociedade foi o aumento no desemprego, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua, a taxa de desemprego chegou a 14,6% no trimestre encerrado em setembro de 2020, a maior taxa desde 2012. A dificuldade em relação ao desemprego é consequência das adversidades causadas pela pandemia às organizações, a pesquisa Pulso Empresa que foi realizada pelo IBGE a fim de investigar os impactos da pandemia da COVID-19 na economia brasileira, demonstrou em seus últimos dados coletados (primeira quinzena de Agosto de 2020) que 46,3% das empresas do setor de comércio obtiveram maiores efeitos negativos em seus resultados. (IBGE, 2020)

As empresas são de extrema importância para geração de empregos, por isso para que a economia de um País permaneça saudável é

importante analisar todos os fatores que coloque em risco a Continuidade destas.

Diante disso a análise de Balanço utilizando o modelo *DuPont* apresenta-se como uma forma de a empresa evidenciar seus pontos fortes e fracos para que seja possível compará-la a outras empresas similares diagnosticando presentes ameaças e prevendo a capacidade de ameaças futuras. (MAIS RETORNO, 2021)

Para que seja possível alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi utilizada a metodologia de pesquisa descritiva, com o intuito de avaliar a situação econômico-financeira da empresa C&A Modas antes e depois do início da Pandemia, por meio de análise através do método *DuPont*.

O estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois os dados serão identificados objetivando a sua comparação e análise. De acordo com Gil (2002, p.42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa se caracteriza por bibliográfica, onde foi feito um levantamento de livros, dissertações e artigos relacionados ao assunto abordado. Segundo Nascimento (2016), a pesquisa bibliográfica se baseia na consulta de várias obras que abordam o mesmo assunto a fim de que seja possível contribuir para a construção de argumentos. Neste trabalho também foi empregue a metodologia de estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa aplicada apenas à C&A Modas. Segundo Gil (2002), O estudo de caso é elaborado com base em um ou poucos objetos, tendo ainda como característica, o fato de os seus resultados não permitirem encerramentos conclusivos; são apresentados apenas como hipóteses.

Para elaboração deste trabalho também foram coletados os relatórios anuais dos balanços patrimoniais e demonstrações do resultado do exercício da empresa referentes ao período de 2016 a 2020. Considerando o fato de a C&A Modas tornar-se empresa de capital

aberto somente no ano de 2019 (CVM, s/d), os dados referentes às suas demonstrações financeiras serão coletados no *site* de relações com investidores (RI) da empresa, e a partir deste material serão efetuados os cálculos referentes aos indicadores de retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido; e elaboração de gráficos utilizando o programa Excel, da Microsoft; após será feita a análise com as informações geradas.

A análise através do modelo *DuPont* auxiliará na evidenciação de capacidade da empresa em gerar lucros, onde será possível também identificar o tempo necessário para obter retorno dos capitais totais. Já o *DuPont* modificado será relevante para demonstrar quanto a empresa adquiriu de lucro líquido em relação ao capital próprio investido, onde será viável verificar o tempo necessário para conseguir retorno sobre este capital. (RIBEIRO,1999)

Considerando que o início da pandemia no Brasil se deu em março de 2020 (Agência Brasil, 2021), será feita a comparação dos resultados dos indicadores estudados da empresa deste ano com os anos anteriores, a fim de possibilitar a verificação do impacto desta nos indicadores da organização.

Este trabalho tem caráter essencialmente quantitativo com ênfase na análise dos dados coletados, serão relacionados valores numéricos encontrados nas demonstrações contábeis, para então, chegar-se aos resultados e interpretação destes. Gil (2002) relata que as pesquisas quantitativas simplificam o trabalho analítico.

Para atingir os objetivos propostos, este artigo se divide em quatro seções, iniciando-se com esta introdução. A seção dois apresenta o modelo *DuPont*, onde são abordados os fundamentos teóricos que embasam o presente artigo. A seção três evidencia os resultados encontrados diante da elaboração da pesquisa. Por fim, a seção quatro apresenta as considerações finais, onde são demonstradas as conclusões, as limitações do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

## MODELO DUPONT

Nesta seção apresenta-se a origem do modelo *DuPont*, em seguida são abordados elementos teóricos sobre o retorno do ativo (ROA), retorno do patrimônio líquido (ROE) e de seus componentes, para então fundamentar o modelo *DuPont* e *DuPont* modificado. Por fim, são demonstrados trabalhos já realizados sobre o tema proposto, a fim de evidenciar a aplicabilidade deste assunto em outros estudos.

A análise das demonstrações financeiras dedica-se ao cálculo de índices, para que seja possível avaliar o desempenho passado, presente, e projetar o futuro da empresa (BLATT, 2001). A necessidade de as organizações avaliarem o seu desempenho no mercado se torna imprescindível, diante dessa situação, o modelo *DuPont* apresenta-se como uma ferramenta de avaliação de performance da empresa. Gitman (2002, p. 125) enfatiza que “o sistema *DuPont* funciona como uma técnica de busca que ajuda a localizar as áreas chaves responsáveis pelo desempenho financeiro da empresa.”

Johnson e Kaplan (1996) relatam que os primeiros indícios do modelo *DuPont* se deu em 1903, quando três primos, Alfred, Coleman e Pierre assumiram o controle da *Du Pont Powder Company* (uma firma de explosivos). Ao assumirem a empresa, os processos administrativos, de distribuição e de vendas, que antes eram feitos de forma separada por diversas firmas especializadas, passaram a ser desenvolvidos pela própria *Du Pont Powder Company* através de um sistema contábil centralizado que era capaz de auxiliar nas rotinas da Companhia, as informações geradas através deste sistema permitiam a administração formular planos para o crescimento da empresa. A *Du Pont* utilizava o retorno sobre o investimento para avaliar o seu desempenho, para utilizá-lo a companhia criou um sistema de contabilização de ativos, o que ainda não existia, pois as firmas só mediam a lucratividade com base nos custos das operações.

Os executivos da Powder Company também reconheciam a importância de controlar os custos operacionais diários, mas percebiam que um item produzido em uma fábrica barata poderia, se vendido apenas a dez centavos acima do custo, exibir um índice de retorno do investimento maior que outro item vendido pelo dobro do custo, mas produzido numa fábrica cara. Eles concluíram que o verdadeiro teste de se o lucro está alto ou baixo demais é a taxa de retorno do dinheiro investido no negócio, e não a percentagem do lucro sobre o custo. Johnson e Kaplan (1996 p. 57)

Diante disso, originou-se a fórmula *DuPont*, os indicadores (margem de lucro e giro do ativo) que antes eram considerados de forma separada pelas firmas de única atividade, passaram a ser combinados de forma conjunta, permitindo as firmas de múltiplas atividades analisarem seu desempenho. (JOHNSON E KAPLAN, 1996)

Para Gitman (2002), O sistema *DuPont* funde a demonstração do resultado e o balanço patrimonial em duas medidas de lucratividade: ROA e ROE.

A taxa de retorno do ativo total (ROA, do inglês *return on asset*), indica a lucratividade que a empresa produz em relação ao seu ativo, é um índice bastante utilizado em análise financeira e representa o produto dos índices, margem líquida vezes o giro do ativo; quanto mais alta for essa taxa, melhor. (SILVA, 2007).

$$ROA = \frac{LL}{AT}$$

Onde:

ROA: taxa de retorno sobre o ativo;

LL: lucro líquido

AT: ativo total.

“A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, do inglês *return on equity*) mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa.” Gitman (2002, p. 123) Quanto mais alta for essa taxa de retorno, melhor.

Para Padoveze (2013) a análise financeira de balanço considera o ROE como a principal análise de rentabilidade, pelo fato desta medida ter como foco os donos do capital da empresa.

$$ROE = \frac{LL}{PL}$$

Onde:

ROE: taxa de retorno sobre o patrimônio líquido;

LL: lucro líquido

PL: patrimônio líquido.

O sistema *DuPont* permite que o retorno sobre o patrimônio líquido seja fragmentado em três componentes: “lucro sobre vendas (margem líquida), eficiência no uso dos ativos (giro do ativo total) e uso da alavancagem (multiplicador de alavancagem financeira).” Gitman (2002, p. 127)

Para Marion (2012 p. 158), “Margem de Lucro Líquido significa quantos centavos de cada real de venda restaram após a dedução de todas as despesas (inclusive o imposto de renda).” Este indicador apura quantos centavos se ganha por real vendido. Então entende-se que quanto maior a margem, melhor.

$$MLL = \frac{LL}{VL}$$

Onde:

MLL: margem de lucro líquido

LL: lucro líquido

VL: vendas líquidas

O Giro do ativo demonstra a capacidade da empresa em utilizar todos os recursos que possui para gerar receita de vendas. Quanto maior for as vendas, mais eficiente a empresa estará sendo na utilização de seus ativos. (MARION, 2012)

$$GA = \frac{VL}{AT}$$

Onde:

GA: giro do ativo

VL: vendas líquidas

AT: ativo total

Já a Alavancagem financeira indica o quanto a empresa aplica em relação ao investimento dos sócios. De acordo com Assaf Neto (2015), a alavancagem financeira permite avaliar como o endividamento da empresa está fluindo sobre a rentabilidade de seus proprietários. Sendo possível, assim, separar o resultado gerado por seus ativos, do lucro líquido.

Conforme Padoveze e Benedicto (2013), ao inserir a alavancagem financeira na fórmula tradicional do *DuPont*, se obtém o modelo *DuPont* adaptado, que sugere a aplicação intensa do capital de terceiros, pois de acordo com a composição da fórmula, quanto menor for a participação do capital próprio, maior será sua rentabilidade.

$$MAF = \frac{AT}{PL}$$

Onde:

MAF: multiplicador de alavancagem financeira

AT: ativo total

PL: patrimônio líquido

Utilizando os indicadores anteriormente apresentados obtém-se as fórmulas do *DuPont* e *DuPont* adaptado. A fórmula *DuPont* original se propõe a evidenciar a parte operacional de um negócio, porém como as empresas tendem a captar recursos de terceiros, surge a necessidade de acrescentar a alavancagem financeira à fórmula, criando-se assim a versão do *DuPont* adaptado, que permite avaliar o financiamento dos ativos com capital próprio, então obtém-se o retorno gerado aos proprietários de uma forma desmembrada sendo possível identificar em qual parte a empresa precisa melhorar. (ROSS *et al.*, 2013)

De acordo com Gitman (2002, p. 127), “a fórmula *DuPont* relaciona a margem líquida e o giro do ativo à taxa de retorno sobre o ativo total (ROA). O ROA é o produto dos dois.” Diante da informação exposta, apresenta-se a fórmula:

$$ROA = \frac{LL}{VL} \times \frac{VL}{AT} = \frac{LL}{AT}$$

Onde:

ROA: taxa de retorno sobre o ativo

LL: lucro líquido

VL: vendas líquidas

AT: ativo total

Ainda de acordo com Gitman (2002, p. 127), “a fórmula *DuPont* modificada relaciona a taxa do retorno sobre o ativo total (ROA) à taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), usando o multiplicador de alavancagem financeira (MAF).” Sendo assim a fórmula *DuPont* modificada é demonstrada a seguir:

$$ROE = ROA \times MAF$$

Onde:

ROE: taxa de retorno sobre o patrimônio líquido

ROA: taxa de retorno sobre o ativo

MAF: multiplicador de alavancagem financeira

Há diversas aplicações do modelo *DuPont* para avaliações de empresas encontradas na literatura. Após efetuar uma pesquisa na base de dados do Google com o termo *DuPont*, foram selecionados dois estudos para possibilitar o entendimento da diversidade na utilização deste modelo: análise do desempenho das empresas de papel e celulose à luz do método *DuPont*; e análise de rentabilidade utilizando o modelo *DuPont*: estudo de caso em uma operadora de planos de saúde.

Kuasoski (2013) apresentou um artigo acerca dos modelos *DuPont* Tradicional e *DuPont* Modificado, o autor desenvolveu um estudo sobre quais as contribuições geradas por estes modelos são capazes de embasar a tomada de decisão acerca da rentabilidade das empresas de papel e celulose listadas na B3. Foram coletadas as demonstrações financeiras referentes ao período de 2010 a 2012, das seguintes empresas listadas na B3, do setor de papel e celulose: Cia Melhoram. de São Paulo; Fibria Celulose S.A.; Celulose Irani S.A.; Klabin S.A.; Santher Fab. de Papel Santa Therezinha e Suzano Papel e Celulose S.A.

Através das informações coletadas foram efetuados os cálculos dos componentes relacionados ao método *DuPont* e *DuPont* modificado (Margem Líquida, Giro do Ativo

Total e Multiplicador de Alavancagem Financeira).

A partir dos resultados obtidos, Kuasoski (2013) afirma que a análise tanto por meio do ROE como por meio do ROA se comportam da mesma forma, possuindo as empresas Cia. Melhoramentos e Celulose Irani resultados mais elevados em relação a produtividade e lucratividade quando comparadas as outras empresas estudadas, representando então melhor retorno aos proprietários. O trabalho permitiu Kuasoski (2013), chegar à conclusão que mesmo que o modelo *DuPont* modificado tenha a informação da alavancagem financeira adicionada a sua fórmula, ambos modelos estudados são eficientes no que tange a sua capacidade de contribuir para a análise de demonstrações financeiras. Tendo por diferença apenas o fato de o modelo modificado apresentar não somente a atividade operacional, mas também o retorno para os investidores.

Fernandes; Ferreira e Rodrigues (2014), utilizaram o modelo *DuPont* para analisar a rentabilidade de uma operadora de planos de saúde, o estudo foi aplicado na empresa São Francisco Sistema de Saúde Ltda., observando o período de 2007 a 2012.

Fernandes; Ferreira e Rodrigues (2014), analisaram graficamente o ROA da empresa, investigando todos os seus componentes.

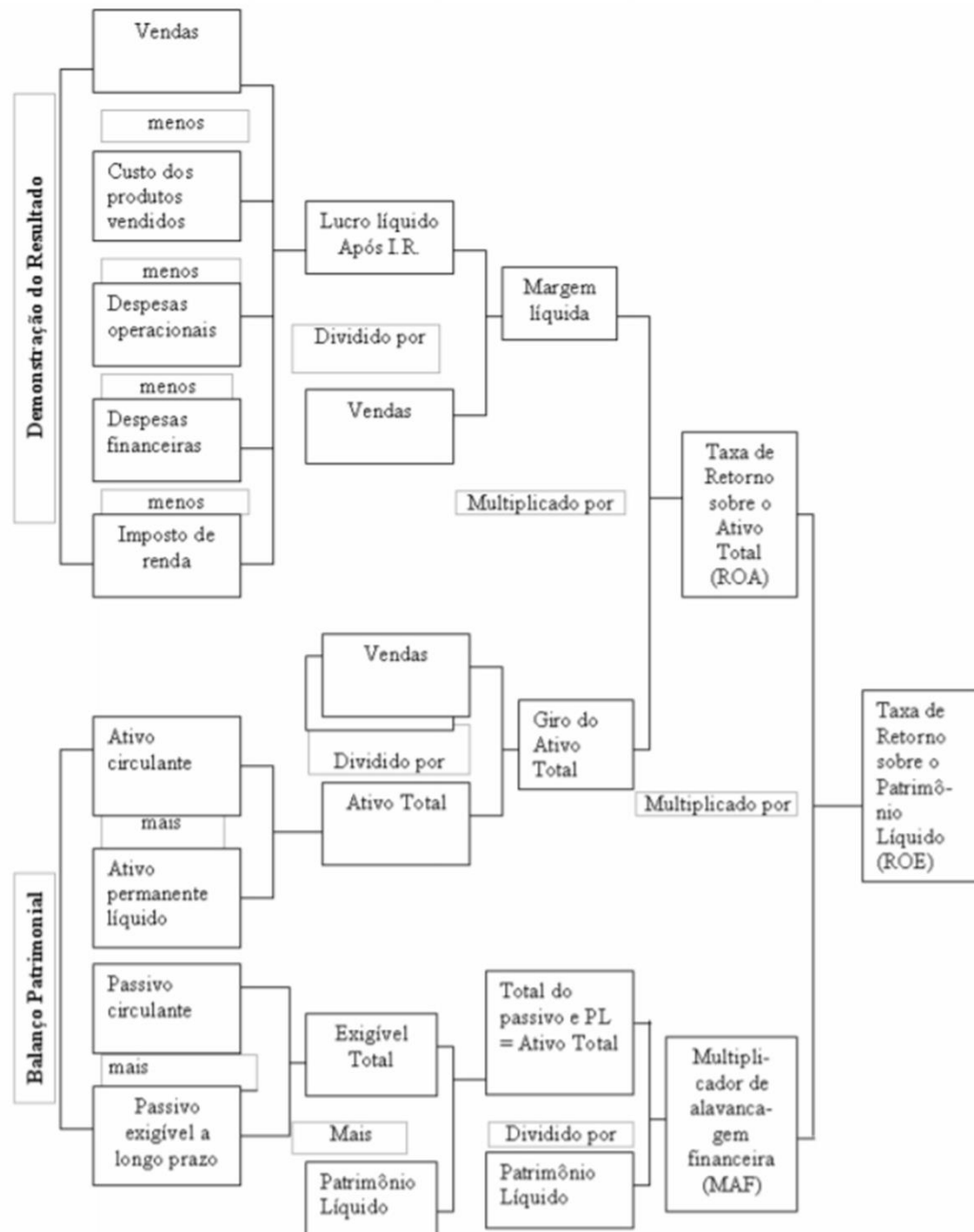
Através desta análise os autores puderam identificar as contas que mais influenciaram nos resultados, bem como os principais motivos do impacto destas na empresa. Os resultados obtidos através da análise por meio do modelo *DuPont* possibilitaram aos autores verificar que mesmo a empresa obtendo melhora durante dois anos analisados, no último ano não foi possível sustentar esse bom desempenho. Segundo os autores, alguns fatores influenciaram neste resultado, como por exemplo o fato da ANS que é um órgão que regulamenta a área da saúde, ter proibido a comercialização de alguns planos de saúde por ter reclamações de seus usuários, para atender as exigências dos órgãos, foi necessário a contratação de mais funcionários, o que aumentou o custo da empresa, e consequentemente interferiu nos resultados da análise *DuPont*.

A partir dos indicadores apresentados nesta seção, é possível avaliar as alterações ocorridas em cada variável, permitindo assim uma análise da lucratividade da empresa e de seus acionistas (AZZOLIN, 2012). Segundo Gitman (2002), o método *DuPont* é o mais completo no que tange avaliação de rentabilidade. Os índices relatados possibilitaram a este trabalho, a elaboração da análise para a empresa C&A modas.



A Figura 1 retrata o sistema *DuPont* em concordância com as equações citadas nesta pesquisa

Figura 1- Sistema DuPont



FONTE: Gitman, 2002.

Diante dos conceitos demonstrados, o modelo *DuPont* apresenta-se como um indicador relevante para utilização nas empresas pelo fato de possibilitar uma visão ampla de seus resultados, sendo o ponto de partida para encontrar em qual área se encontra um problema da empresa para solucioná-lo, ou até mesmo de onde estão sendo gerados os

desempenhos favoráveis. Perante a necessidade de constante melhoria para se manter no mercado, a aplicação do modelo *DuPont* é uma forma de suprir esta demanda. Sendo assim, entende-se que através do modelo *DuPont* é possível verificar as alterações que mais afetaram ou irão afetar o resultado da empresa. A fim de expor a utilização do modelo *DuPont*,

na seção seguinte serão apresentados os resultados para o estudo de casos aplicado à C&A Modas, conforme proposto na metodologia desta pesquisa. O estudo de casos apresentado na próxima seção, menciona

## RESULTADOS

A C&A modas, é uma empresa de origem holandesa que atua no varejo de moda; a companhia se faz presente no Brasil há 45 anos, em 2019 realizou a sua abertura de capital, o que possibilitou acesso público à suas demonstrações financeiras. (C&A MODAS s/d; S3.AMAZONAWS, 2019) Nesta seção encontram-se os resultados, que foram realizados perante a metodologia de pesquisa apresentada na seção 1 deste trabalho.

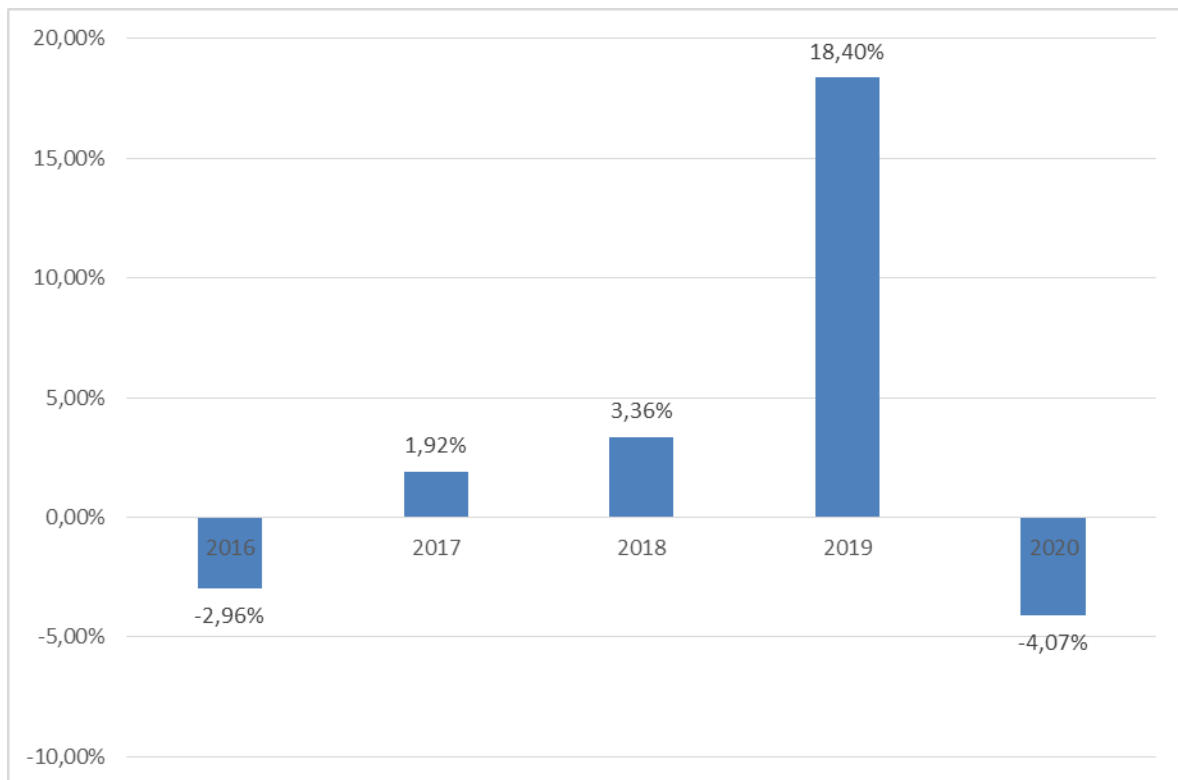
Ao analisar o período selecionado para estudo, pode-se observar no gráfico 1 que o percentual da margem líquida se desenvolve gradativamente até o ano de 2019, este fator está relacionado ao crescimento do lucro líquido. A partir de 2018 a empresa passou a obter maior lucratividade sobre as vendas após aumentar o seu preço médio devido à remodelação que foi feita no portfólio das lojas, foi iniciado um conceito para exibir adequadamente a estrutura das coleções, utilizando novos equipamentos que possibilitam maior destaque para os produtos. Em 2018 também foram abertas 4 novas lojas e criado um conceito chamado Experiência para ELA, que visa maior eficiência e velocidade nos serviços oferecidos, melhorando assim a

situações que ocorreram nos resultados da empresa ao serem analisados perante os indicadores citados neste trabalho, que podem ter sido causadas por consequência da Pandemia.

interação das lojas com os clientes. Os novos conceitos comerciais propostos pela C&A Modas obtiveram uma boa aceitação por parte dos clientes, o que refletiu em um crescimento das vendas do *e-commerce*. (MZIQ, 2018)

Pode-se dizer que a elevação no percentual da margem líquida no ano de 2019 quando comparada aos anos anteriores, está associada ao aumento das receitas financeiras, pois fizeram com que o lucro líquido ficasse consideravelmente maior em 2019, este aumento está relacionado ao julgamento da ação judicial referente ao direito de exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e COFINS, diante da decisão do STF a empresa reconheceu R\$618.492 referentes a atualização monetária e juros como receitas financeiras. Pode-se notar ainda que a diminuição nos valores de despesas operacionais e financeiras no ano de 2019 quando comparados aos anos de 2016 a 2018, também contribuíram para este resultado. A queda referente às despesas operacionais está associada ao crédito fiscal de ICMS que se classifica como receitas operacionais. (MZIQ, 2018; S3.AMAZONAWS, 2019)

Gráfico 1 - Margem Líquida C&amp;A Modas



FONTE: Demonstrações financeiras padronizadas C&A Modas.

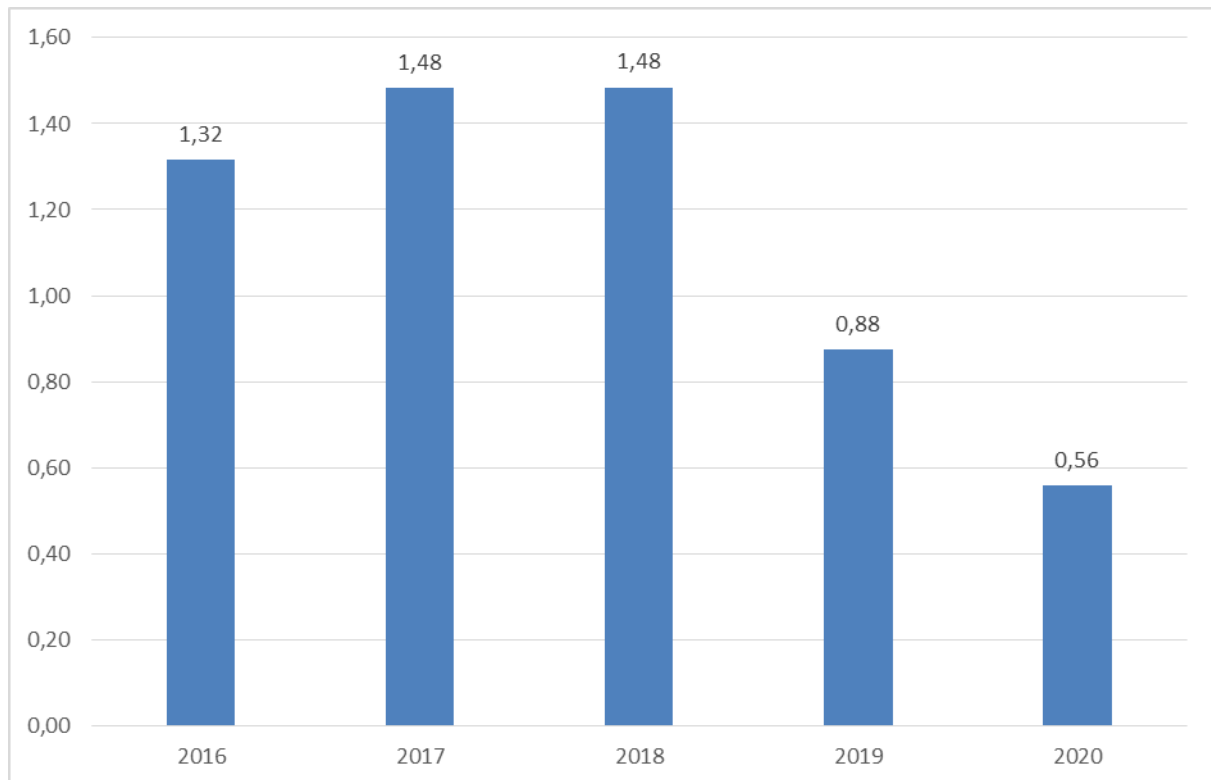
Com o crescente número de casos de pessoas infectadas com o vírus Covid-19, as medidas restritivas ficaram cada vez mais rígidas, a partir de março de 2020 as lojas da C&A modas começaram a fechar gradualmente, até que no dia 21 deste mesmo mês, todas foram fechadas. Com a queda expressiva nas vendas, a Receita líquida em 2020 caiu 22,72% quando comparada ao ano de 2019, fazendo com que sua margem líquida fique negativa. (MZIQ, 2020)

Quanto ao giro do ativo é possível notar no gráfico 2 que não ocorreu alteração significativa no giro entre os períodos de 2016 a 2018, pois apesar do aumento da Receita líquida, houve paralelamente o aumento do ativo (MZIQ, 2016, 2017, 2018). Em 2019 a empresa aumentou significativamente o seu imobilizado, o direito de uso em arrendamento foi a conta mais relevante deste grupo devido à abertura de 10 novas lojas. No mesmo ano, outro fator que contribuiu para o aumento do ativo foi decisão do julgamento pelo STF de

duas ações judiciais que a C&A Modas havia ingressado, essas ações tinham como intuito o “reconhecimento do direito à exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da COFINS, bem como a compensação dos valores indevidamente recolhidos no passado” uma destas ações que compreendia o período de 2002 a 2014, a decisão implicou no aumento de Tributos a recuperar. Porém, como a Receita não evoluiu na mesma proporção do ativo resultou em um giro abaixo de 1. (S3.AMAZONAWS, 2019)

Em 2020, o giro do ativo sofreu uma queda de 64% quando comparado ao ano de 2019. A Empresa captou recursos por meio de empréstimos, deste modo, a conta Caixa e Equivalentes de Caixa teve um aumento em mais de 200% quando comparada ao ano anterior, sendo a conta mais relevante do grupo do ativo em 2020, esta ação ocorreu para tentar reforçar o seu capital de giro, porém a receita líquida não correspondeu na mesma proporção. (MZIQ, 2020)

Gráfico 2 - Giro do ativo C&amp;A Modas

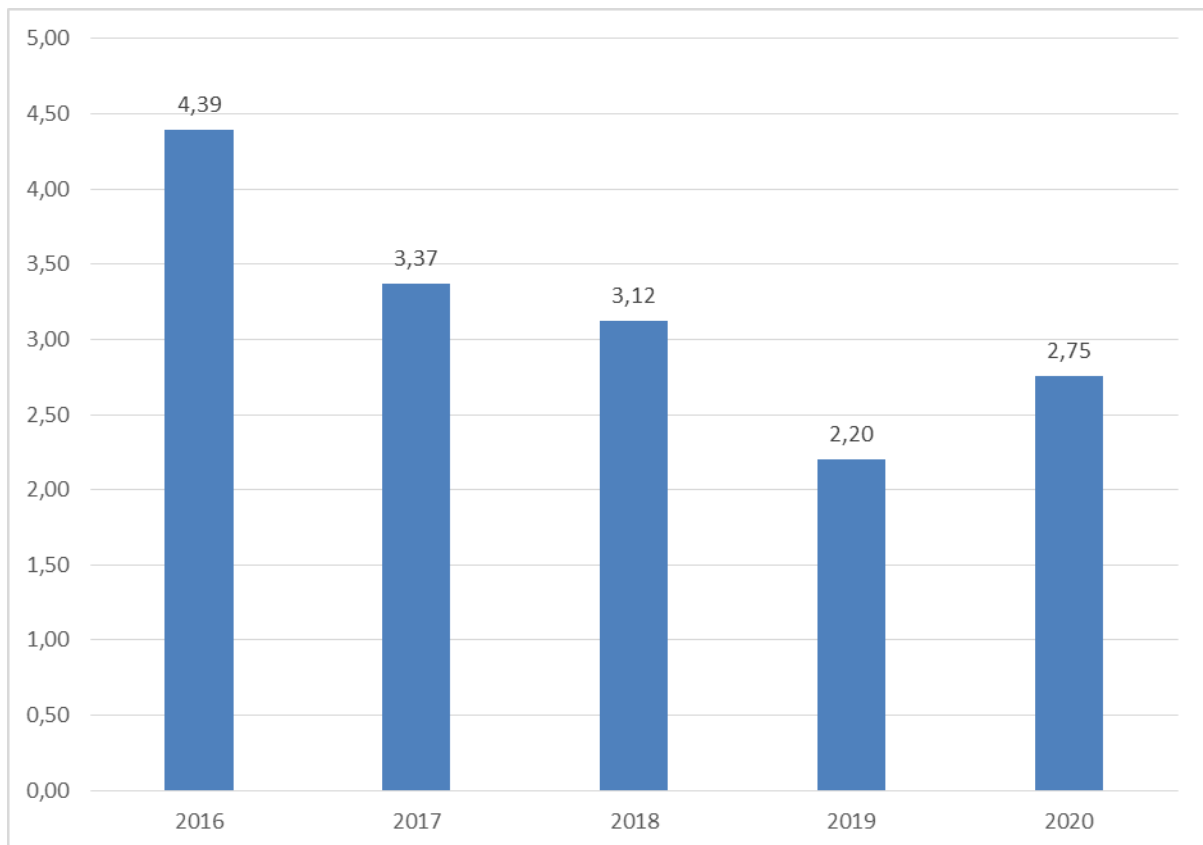


FONTE: Demonstrações financeiras padronizadas C&A Modas.

Em relação a alavancagem financeira, o gráfico 3 reflete que até o ano de 2019 a empresa optou em diminuir a utilização de recursos de terceiros ao longo dos anos. Alguns fatores que contribuíram para isto foram: A diminuição do prejuízo comparando o ano de 2017 ao de 2016; o aumento considerável do lucro em 2018; e a emissão de ações em 2019 ao fazer a abertura de seu capital (o que refletiu no aumento do capital social). Ao financiar a

aquisição de ativos com recursos próprios, fez com que a alavancagem da empresa diminuísse em relação ao capital de terceiros. Conforme a gráfico 3, apenas em 2020 houve aumento da alavancagem financeira, pois devido a pandemia, a empresa necessitou adquirir empréstimos a fim de reforçar o seu capital de giro. (MЗИQ, 2018, 2020; S3.AMAZONAWS, 2019)

Gráfico 3 - Alavancagem financeira C&amp;A Modas



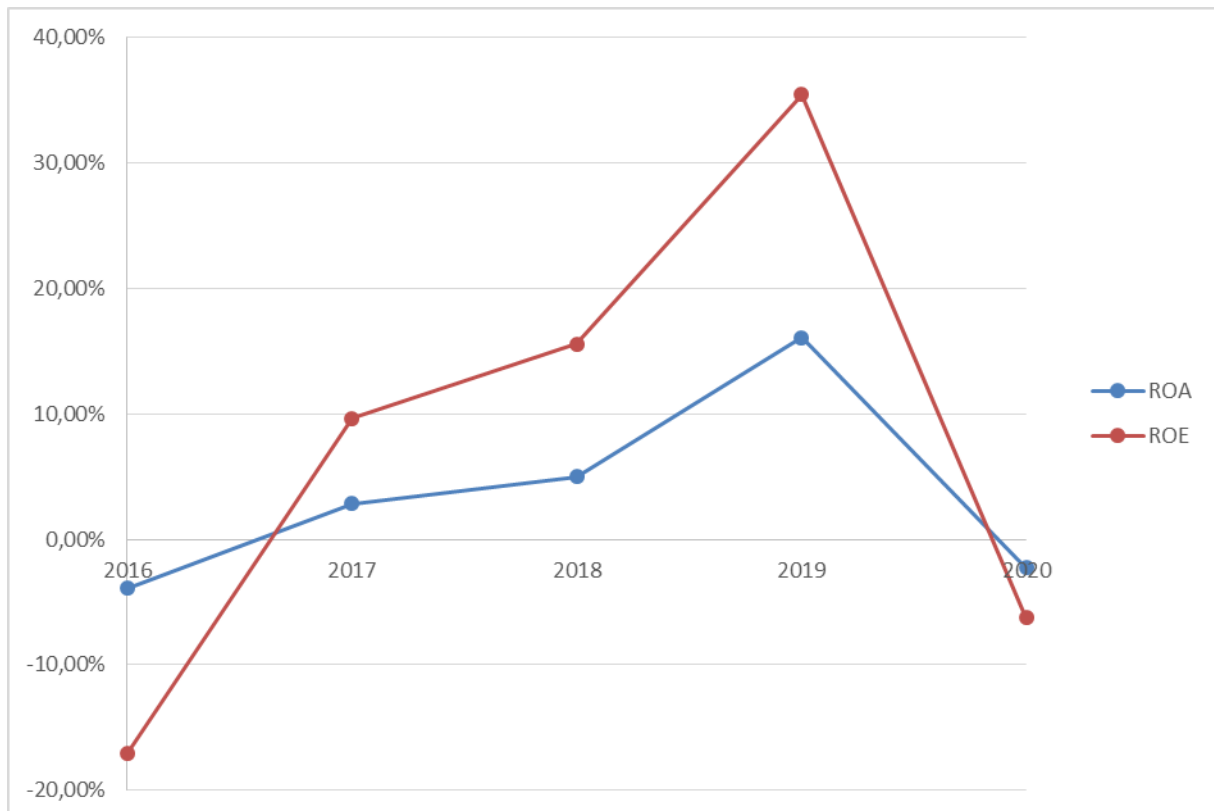
FONTE: Demonstrações financeiras padronizadas C&A Modas.

Ao analisar os dois indicadores demonstrados no gráfico 4, é possível notar que tiveram a mesma tendência ao longo dos anos, mesmo apresentando proporções diferentes seguem o mesmo padrão, quando houve queda no ROA também houve queda no ROE, quando houve aumento em um também ocorreu aumento no outro. Este fator é ocasionado por utilizarem os mesmos critérios para cálculo, sendo adicionado apenas a alavancagem financeira ao calcular o ROE.

Até o ano de 2019 a empresa manteve o giro do ativo sob controle (acima de 1), e o constante aumento no percentual da margem líquida, estando negativa apenas em 2016 devido ao prejuízo reconhecido neste exercício. Reproduzindo assim um impacto positivo no ROA e ROE durante os anos de 2017 a 2019, e negativo em 2016.



Gráfico 4 - ROA e ROE C&amp;A Modas



FONTE: Demonstrações financeiras padronizadas C&A Modas.

Em 2020 é notória a queda tanto no retorno sobre o ativo quanto no retorno sobre o patrimônio líquido, o que reflete dificuldades, que podem ter sido causadas pela pandemia do Covid-19. Para proteger o seu caixa, a empresa necessitou recorrer a empréstimos, aumentando o ativo de forma expressiva enquanto as vendas ainda não estavam totalmente favoráveis quando comparadas as suas despesas, apresentando o cenário de um ativo muito alto enquanto a empresa ainda obtém prejuízo no exercício, ocasionando assim um ROA negativo. Ao recorrer a recursos de terceiros a empresa aumentou a sua alavancagem financeira, o que se tornou prejudicial ao cálculo do ROE, pois ao multiplicar o ROA já negativo por uma alavancagem maior que nos anos anteriores, resultou em um ROE de -6,27%. (MЗИQ, 2020)

Diante da análise exposta dos indicadores concernentes ao modelo *DuPont* e *DuPont* adaptado, percebe-se que desde 2016 a C&A modas apresenta resultados uma constante evolução, até que em 2020 surge a pandemia, fazendo com que os seus retrocedam. O impacto da pandemia sobre a empresa é notório em todos indicadores analisados, a margem líquida sofreu queda em decorrência a diminuição significativa nas vendas; por haver necessidade de reforçar o seu capital de giro a empresa necessitou recorrer a empréstimos, fazendo com que o giro do ativo ficasse muito abaixo da média dos anos anteriores; o que também resultou em um aumento na alavancagem financeira, que até o ano de 2019 estava conseguindo financiar seus ativos com capital próprio. Desde 2016, apenas no ano de 2020 a empresa apresenta índices desfavoráveis

tanto na produtividade como na lucratividade, fazendo com que se tenha a

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal, a análise dos impactos da pandemia covid-19 sobre a C&A Modas, onde foi utilizado a decomposição do retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido através dos modelos *DuPont* e *DuPont* adaptado. Os resultados sugerem que houve impacto negativo sobre os indicadores no ano em que se iniciou a pandemia. Como proposto, o artigo ainda conceituou a rentabilidade da empresa e dos acionistas apresentando a sua fundamentação, e expôs o modelo *DuPont* demonstrando a sua história. Após, foram calculados os indicadores do modelo *DuPont* para a empresa a partir dos dados coletados em suas demonstrações financeiras, utilizando os últimos 5 anos (período de 2016 a 2020), a partir disto tornou-se possível efetuar as comparações dos indicadores apresentadas na seção de resultados.

De modo geral, esta pesquisa possibilitou a percepção de que a decomposição do ROA e do ROE são relevantes por permitir com que a empresa possa visualizar de forma individual cada componente, facilitando a identificação de fatores que contribuem para melhoria, ou que possam prejudicá-la em algum ponto. Desta forma, possibilitando aos gestores analisar se há problemas na formação de preços, ou relacionados aos custos e despesas através da margem líquida; avaliar como tem sido utilizados os ativos através do giro deste; obtendo-se a compreensão se a parte operacional da empresa está eficiente ou não em relação ao capital fornecido por seus proprietários; contribui ainda para que seja verificado através da alavancagem financeira, se é relevante para empresa adquirir endividamentos a fim de gerar resultados que não seriam possíveis apenas com a utilização do capital próprio.

Os resultados obtidos sugerem que, a partir de 2016, a empresa apresentava números

perspectiva de que os resultados podem ter tido influência da pandemia sobre eles.

positivos, que cresciam gradativamente ao longo dos anos. No entanto, no ano de 2020 onde os casos de Covid-19 foram reconhecidos como pandemia, a C&A modas apresentou resultados negativos, esta queda nos indicadores leva a entender que foram em decorrência à pandemia. A queda nas vendas devido ao fechamento das lojas por medida restritivas, e a aquisição de empréstimos para suprir a falta de caixa destacam-se como fatores que podem ser relacionados a pandemia e que possivelmente contribuíram para a involução dos indicadores. Diante da análise, pode-se deduzir que o impacto causado na Companhia pelo Covid-19 no ano de 2020 considera-se significativo.

Considerando que esta pesquisa limita-se ao momento em que ainda se passa a pandemia, torna-se inviável apresentar conclusões definitivas sobre o seu real impacto sobre a empresa, tendo ainda como limitação o fato de o estudo ser aplicado apenas a C&A modas, não sendo possível ter a ideia se o seu setor de atuação obteve o mesmo comportamento ou não em relação a seus resultados. Recomenda-se para estudos futuros, efetuar o acompanhamento do modelo *DuPont* para a C&A modas para os anos seguintes, especialmente após esta situação estar normalizada; para que seja viável entender se os números da companhia irão melhorar ou não. Propõe-se ainda, estender o estudo para as demais empresas que compõem o setor de atuação da C&A modas.

### REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Primeiro caso de covid-19 no Brasil completa um ano, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-02/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-completa-um-ano> Acesso em: 31 mai. 2021.

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BLATT, Adriano. Análise de balanços: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

CVM, s/d. Disponível em: [https://cvmweb.cvm.gov.br/SWB/Sistemas/SCW/CPublica/CiaAb/ResultBuscaParticCiaAb.aspx?CNPJNome=45.242.914/0001-](https://cvmweb.cvm.gov.br/SWB/Sistemas/SCW/CPublica/CiaAb/ResultBuscaParticCiaAb.aspx?CNPJNome=45.242.914/0001-05&TipoConsult=C)

05&TipoConsult=C Acesso em: 04 jun. 2021

C&A MODAS, s/d. Disponível em: <https://www.cea.com.br/Institucional/conhec-a-a-cea>>Acesso em: 25 mai. 2021

FERNANDES, Flávia; FERREIRA, Maria Edneia; RODRIGUES Eduardo Ribeiro. Análise de rentabilidade utilizando o modelo DuPont: Estudo de caso em uma operadora de planos de saúde. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - Rgss, São Paulo/SP, v. 3, n. 2, p. 30-44, jul/dez. 2014. Disponível em: <http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/97/140>. Acesso em: 06 mai. 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua. IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e> > Acesso em: 24 mai. 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Agencia IBGE de notícias, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28891-pesquisa-pulso-empresa-38-6-das-empresas-sentiram->

impacto-negativo-da-pandemia-na-primeira-quintzena-de-agosto>Acesso em: 24 mai. 2021. IUDÍCIBUS, Sérgio. Análise de balanços. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. A relevância da Contabilidade de custos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KUASOSKI, Marli. Análise do desempenho das empresas de papel e celulose à luz do método DuPont. Connexio - Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios, Natal/Rn, v. 3, n. 2, p. 49-60, 06 jun. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/591>>. Acesso em: 04 mai. 2021.

LAUDELINO AZZOLIN, José. Análise das demonstrações contábeis. Curitiba: IESDE, 2012.

MARION, José Carlos. Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante C. Análise financeira de balanços: Abordagem Gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAIS RETORNO. Modelo Dupont. São Paulo, 04 fev. 2021. Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/m/mode-lo-dupont>. Acesso em: 13 abr. 2021.

MZIQ. DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2018 - C&A Modas S.A. Disponível

em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/402adf94-e9a7-4c66-9bd9-3d0ec018abd5/b5a997ac-fe40-2783-0f4a-0f7e5cba3cd3?origin=1>. Acesso em: 19 ago.2021

MZIQ. DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2020 - C&A Modas S.A. Disponível

em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/402adf94-e9a7-4c66-9bd9-3d0ec018abd5/6719645a-2863-e652-f042-ecce3fa3e5c?origin=1>. Acesso em: 19 ago.2021

NASCIMENTO, L.P. D. Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia

científica. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522126293. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 11 mai. 2021

PADOVEZE, C.L.; BENEDICTO, G.C. Análise das Demonstrações Financeiras. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114689/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

RIBEIRO, Osni Moura. Estrutura e Análise de Balanços fácil. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROSS, Stephen A. et al. Fundamentos de Administração Financeira. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013.

S3.AMAZONAWS. DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2019 - C&A Modas S.A. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/402adf94-e9a7-4c66-9bd9-3d0ec018abd5/4610bcee-fd1b-46d7-9894-ab03be0454f9\\_CEA\\_DFP\\_2019.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/402adf94-e9a7-4c66-9bd9-3d0ec018abd5/4610bcee-fd1b-46d7-9894-ab03be0454f9_CEA_DFP_2019.pdf). Acesso em: 19 ago.2021

SILVA, José Pereira. Análise Financeira das Empresas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Rogério Pereira. Análise de Balanço: Seus Índices e Indicadores. [S. l.], 30 jul. 2018. Disponível em: <https://www.contadores.cnt.br/noticias/tecnicas/2018/07/30/analise-de-balanco-seus-indices-e-indicadores.html>. Acesso em: 04 jun. 2021>.

# DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO SOBRE A ANÁLISE FINANCEIRA DOS FLUXOS DE CAIXA DA EMPRESA AREZZO S.A.

## *THE STATEMENT OF CASH FLOW: THE ANALYSIS OF THE AREZZO COMPANY CASH FLOW STATEMENTS*

<sup>1</sup>GONÇALVES, Marcela F.de Almeida. <sup>2</sup>MUNIZ, Natiara P.

<sup>1</sup>Discente do Curso de Ciências Contábeis do UNIFESO  
agmarcela1500@gmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Ciências Contábeis e professora dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis do UNIFESO  
natiaramuniz@unifeso.edu.br

### RESUMO

A situação financeira de uma entidade é fundamental para sua continuidade, sendo retratada entre outras formas, na demonstração do fluxo de caixa que constitui uma ferramenta de gestão. No presente trabalho foi realizado um estudo bibliográfico e documental com objetivo de demonstrar a situação financeira da empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. da B3 através de indicadores obtidos pela Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), nos anos de 2018 a 2020. Através da análise verificou-se que a empresa obteve resultados rentáveis ao longo dos anos. Mesmo com o cenário econômico incerto de 2020, a empresa apresentou melhores resultados em relação a 2018. Por fim, concluiu-se que os objetivos do estudo de demonstrar os resultados obtidos por meio dos indicadores foram alcançados, onde pode ser identificada a situação financeira da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Demonstração do fluxo de caixa. Indicadores financeiros. Demonstrações contábeis.

### ABSTRACT

The financial performance of an entity is fundamental for its continuity, being portrayed, among other ways, in the statement of cash flow that constitutes a management tool. In the present work, a bibliographic and documentary study was carried out in order to demonstrate the financial situation of the company Arezzo SA of B3 through indicators obtained by the Cash Flow Statement in the years 2018 to 2020. Through the analysis it was found that the company had profitable results over the years. In spite of the crisis economic faced by Covid-19 pandemic, the company showed better results compared to 2018. Finally, it was concluded that the purposes of this study to demonstrate the results obtained through the indicators were achieved, where the financial situation of the company can be identified.

**Key words:** Cash flow Statement; measures of financial performance; Accounting Statements.

### 1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi um cenário totalmente atípico para todas as empresas, principalmente no primeiro trimestre. Após o início do COVID-19, medidas de isolamento social foram adotadas por diversos estados e cidades brasileiras, o que ocasionou o encerramento de várias empresas, especialmente as de pequeno porte. As demais organizações, ou suspenderam suas atividades, ou tiveram que aderir ao home office, prática essa que já era utilizada por algumas funções, por exemplo, freelancers,

mesmo antes da pandemia. Outras medidas também foram adotadas por essas empresas que continuaram em funcionamento, dentre elas, podemos citar a redução do quadro de funcionários. Isso, porque, uma pesquisa feita pelo IBGE mostra que apenas 12,7% dessas empresas conseguiram uma linha de crédito emergencial para realizar o pagamento da folha salarial (IBGE Notícias, 2021).

Cada ferramenta de análise tem um papel fundamental para a continuidade da empresa e uma delas é o fluxo e caixa. Essa ferramenta é importante para tomadas de decisões das



organizações, pois tem como objetivo, demonstrar o cumprimento das obrigações e a receita obtida pela venda dos produtos. Nesse cenário de incertezas, possuir uma boa gestão do capital de giro é crucial para manter a saúde da empresa. Segundo Assaf Neto (2003; p.450): “o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional”.

Sendo assim, o objetivo geral do presente trabalho é demonstrar o desempenho financeiro da empresa Arezzo S.A., do período de 2018 a 2020. Tendo como objetivos específicos: conceituar a demonstração do fluxo de caixa e sua estrutura; apresentar os indicadores; demonstrar os resultados obtidos através dos indicadores financeiros com base na DFC;

A escolha de analisar o fluxo de caixa da empresa Arezzo S.A., se deu, pois, a mesma encontra-se no ranking das marcas mais valiosas do Brasil. Inclusive, eleita sete vezes Melhor Franquia do País no segmento Vestuário, Calçados e Acessórios, segundo a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Possui 7 marcas que despertam o interesse dos consumidores através da alta qualidade e design contemporâneo. São elas: Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman, Fiever, Alme e Vans.

O motivo de escolher o período de 2018 a 2020, se deu, pois, mesmo depois de iniciar a pandemia, a empresa continuou aumentando suas vendas. Os dois anos antes é para verificar a situação econômica da empresa antes e durante a pandemia.

O artigo proposto será apresentado em quatro seções, sendo a primeira contida por introdução, objetivos e justificativa. A segunda por fundamentação teórica. A terceira pela metodologia, a quarta seção por apresentação e discussão dos resultados da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa da empresa é uma fermenta crucial para analisar e controlar suas

entradas e saídas em determinado período. Silva (2005, p.11) explica que o fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p.32) afirmam que:

Fluxo de caixa – fluxo de liquidez, ou seja, o curso que no tempo traça o confronto de recursos de recebimentos e os desembolsos por pagamentos. Forma dinâmica de conhecer o comportamento da liquidez ou capacidade ou dispor de dinheiro para fazer frente às necessidades financeiras. Procedimento técnico de acompanhamento entre encaixes e desencaixes obtendo-se o valor líquido entre tais confrontos em períodos sucessivos[...]

Se ao final da demonstração do fluxo de caixa, a empresa apresentar um saldo negativo, significa que a mesma não está conseguindo arcar com as suas obrigações financeiras dentro daquele período, por outro lado, se a empresa apresentar saldo positivo, significa que há disponibilidade financeira e as obrigações estão sendo pagas. (SEBRAE, 2020)

Segundo Zdanowicz (2000, p.54), uma empresa anteendo um excedente de caixa, poderá planejar seus investimentos de forma segura, ao passo que a outra, estimando escassez de caixa, poderá projetar as possíveis fontes de financiamento para suprir as futuras necessidades do caixa.

Sendo assim, havendo uma boa gestão do fluxo de caixa, o administrador poderá previamente saber em que momento tomará uma decisão em relação às finanças da empresa. “A projeção de necessidades futuras poderá indicar a escassez ou o excedente de recursos” (Zdanowicz, 2004, p. 178). Portanto, se existir indícios de escassez, o administrador financeiro poderá agir antecipadamente, para que não haja princípios de descontinuidade da instituição.

Marion (2006 p. 64) afirma que, no mínimo, a DFC indica mutações ocasionadas no exercício relativas ao saldo de caixa e

equivalência de caixa, segregada em fluxos de operações, dos financiamentos e investimentos.

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC TG 03 (R3)) a entidade deve apresentar seu fluxo de caixa classificados por atividades operacionais, de investimento e de financiamento, de forma que seus usuários possam identificar os impactos de cada atividade em relação à posição financeira da empresa.

As atividades operacionais, como o próprio nome já diz, os fluxos de caixas decorrentes das atividades operacionais, são os valores resultantes das operações da empresa. De acordo com o Comitê de Pronunciamento Contábil - CPC nº 03 R2 (2016, p.4) os fluxos de caixa advindos das atividades operacionais são basicamente derivados das principais atividades geradoras de receita da entidade. Portanto, eles geralmente resultam de transações e de outros eventos que entram na apuração do lucro líquido ou prejuízo.

Segundo o CPC já citado anteriormente, os fluxos de caixa advindos das atividades de investimento representam a extensão em que os dispêndios de recursos são feitos pela entidade com a finalidade de gerar lucros e fluxos de caixa no futuro. Ou seja, são as atividades que causam aumento ou diminuição dos ativos não circulantes da entidade.

De acordo com o CPC 03 os fluxos de caixa advindos das atividades de financiamento são gerados por parte de fornecedores de capital

à entidade. Dentre os exemplos citados no Comitê de Pronunciamento, podemos destacar: caixa recebido pela emissão de debêntures, empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotecas e outros empréstimos de curto e longo prazos; e amortização de empréstimos e financiamentos;

A classificação dessas atividades pode ser apresentada em dois tipos: método direto e método indireto, que segundo Neves & Viceconti (2001), a diferença entre os métodos está apenas na forma de apresentar os recursos derivados das operações. O método direto informa os resultados brutos da empresa, enquanto o método indireto apresenta os resultados líquidos da mesma.

### 2.1.1 MÉTODO DIRETO

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 403), o método direto demonstra as entradas e saídas das atividades operacionais pelo seu volume bruto. Iniciando-se basicamente pela demonstração de resultados de exercício e procedesse aos ajustes pelas variações das contas do circulante “balanço patrimonial” ligado as operações.

Campos Filho (1999, p. 32) afirma que a demonstração do fluxo de caixa pelo método direto facilita o entendimento do usuário, pois nela pode-se visualizar integralmente a movimentação dos recursos financeiros decorrentes das atividades operacionais da empresa. A estrutura da DFC

Quadro1 – Modelo da DFC pelo método direto.

<b>Fluxo de Caixa</b>
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais</b>
(+) Recebimento de clientes
(-) Pagamento a fornecedores e empregados
(=) Caixa gerado pelas operações
(-) Juros pagos
(-) Imposto de renda e contribuição social pagos
(-) Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos

(=) Caixa líquido originário das atividades operacionais
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Investimento</b>
(-) Aquisição de ativo imobilizado
(+) Recebimento de Dividendos
(+) Recebimento de Juros
(=) Caixa líquido utilizado pelas atividades de financiamento
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Financiamento</b>
(+) Recebimento de novos empréstimos á Longo Prazo
(-) Amortização de Empréstimos
(+) Integralização de Capital
(-) Pagamento de Dividendos
(=) Caixa líquido utilizado pelas atividades de Financiamentos
<b>Aumento/ Diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa</b>
Caixa e equivalente de caixa no início do período
Caixa e equivalente de caixa no final do período

Fonte: adaptado NBC TG 03 (2016)

### 2.1.2 MÉTODO INDIRETO

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003), afirmam as informações para a elaboração da DFC no método indireto são extraídas Demonstração do resultado do exercício, pois a

partir daí é feito uma conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações. Com base na informação adquirida é possível confrontar os fatos que afetam o lucro, mas não afetam o caixa ou vice versa, afetam o caixa, mas não afetam o lucro.

Quadro 2 – Modelo da DFC pelo método indireto.

<b>Fluxo de Caixa</b>
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais</b>
(+) Lucro Líquido antes do IR e CSLL
(+) Depreciação
(-) Resultado de equivalência patrimonial
(-) Despesas de juros
(=) Lucro ajustado
(-) Aumento de clientes a receber
(+) Diminuição dos estoques
(-) Diminuição de fornecedores a pagar
(-) Imposto de renda e contribuição social pagos

(-) Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos
(=) Caixa líquido originário das atividades operacionais
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Investimento</b>
(-) Aquisição de ativo imobilizado
(+) Recebimento de Dividendos
(+) Recebimento de Juros
(=) Caixa líquido utilizado pelas atividades de financiamento
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Financiamento</b>
(+) Recebimento de novos empréstimos á Longo Prazo
(-) Amortização de Empréstimos
(+) Integralização de Capital
(-) Pagamento de Dividendos
(=) Caixa líquido utilizado pelas atividades de Financiamentos
<b>Aumento/ Diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa</b>
Caixa e equivalente de caixa no início do período
Caixa e equivalente de caixa no final do período

Fonte: adaptado NBC TG 03 (2016)

## 2.2 INDICADORES PARA A ANÁLISE DA DFC

A partir das classificações das atividades operacionais, de investimentos e financiamentos na demonstração do fluxo de caixa, associando aos dados do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, é possível obter alguns indicadores para a análise da situação financeira da empresa. Esses indicadores são: cobertura de dívidas, retorno do patrimônio líquido, cobertura de investimento, retorno total, retorno sobre vendas, fluxo sobre ativo e fluxo sobre lucro (Araújo, 2017).

Cobertura de dívidas corresponde a relação entre o fluxo de caixa das atividades operacionais e o passivo total da empresa, demonstrando se o fluxo de cais operacional é suficiente para arcar com suas dívidas. (Araújo, 2017)

Cobertura de Dívidas =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Passivo Total}}$

### Passivo Total

A partir do retorno do patrimônio líquido, é possível identificar o retorno que o fluxo de caixa operacional da empresa ocasionara para seus acionistas. Destaca-se que, conforme seja a estrutura de capital da entidade, o retorno do patrimônio líquido está relacionado ao total do financiamento com capital de terceiros (Araújo, 2017).

Retorno do Patrimônio Líquido =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Patrimônio Líquido (PL)}}$

### Patrimônio Líquido (PL)

A cobertura de investimento aponta a relação entre o fluxo de caixa das operações e o fluxo de caixa de investimento indica quanto do caixa gerado nas operações cobre o investimento realizado pela empresa. Desta forma, quando este índice for maior que a unidade, a empresa consegue se financiar com recursos próprios e na situação inversa a origem dos recursos para atividade de investimentos se originaria pelo capital próprio ou de terceiros.

No cálculo desse indicador deve ser levado em consideração o sinal dos fluxos de caixas para que não haja uma interpretação equivocada na análise desses índices, pois um consumo de caixa significa que a empresa está realizando investimento, enquanto uma geração pode ser causa de alguma venda de algum imobilizado para produção de caixa (Araújo, 2017).

Cobertura de Investimento =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Fluxo de Caixa de Investimento (FCI)}}$

O retorno total representa quanto a empresa está sendo capaz de gerar de caixa das operações em função dos seus financiamentos.

Na análise deste indicador também deve se atentar ao sinal dos saldos apresentados nos fluxos de caixa, uma vez que eles podem ser positivos ou negativos, para não haver uma interpretação errônea da posição da empresa (Araújo, 2017).

Retorno Total =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Fluxo de Caixa Financiamento (FCF)}}$

Retorno sobre vendas é responsável por indicar a capacidade da geração de caixa pelo volume de vendas, utilizando em seu cálculo a Receita Operacional Líquida (ROL), em geral, representa quanto a empresa consegue gerar de fluxo de caixa operacional para cada unidade de vendas.

Quanto maior for este indicador, maior é o caixa líquido das operações, portanto, mais liquidez possui a empresa (Araújo, 2017).

Retorno sobre Vendas =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Vendas (ROL)}}$

O retorno sobre ativo relaciona o fluxo de caixa operacional e ativo da empresa. A partir do cálculo realizado é possível identificar quanto é gerado das atividades operacionais para cada unidade monetária do ativo (Araújo, 2017).

Retorno sobre Ativo =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Ativo}}$

Fluxo sobre Lucro demonstra quanto do lucro gerado foi transformado em caixa das operações. A evolução desse indicador ajuda a posicionar a empresa em seu ciclo de vida. Sendo assim, esse indicador varia ao longo da fase inicial e da maturidade da organização (Araújo, 2017).

Fluxo sobre Lucro =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Lucro}}$

Fluxo sobre Lucro =  $\frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações (FCO)}}{\text{Lucro}}$

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Cervo e Bervian (2002, p. 16) afirmam que:

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A ciência é um modo de compreender e analisar o mundo empírico, envolvendo o conjunto de procedimentos e a busca do conhecimento científico através do uso da consciência crítica que levará o pesquisador a distinguir o essencial do superficial e o principal do secundário.

A fim de atingir o objetivo proposto no presente artigo, foi necessário realizar pesquisas bibliográficas e documentais.

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

A utilização da pesquisa bibliográfica no presente trabalho foi para a elaboração do referencial teórico, identificando os indicadores, já apresentados no referencial, que serão analisados nas demonstrações contábeis da empresa Arezzo S.A. dos anos de 2018, 2019 e 2020.

Para Gil (2010), procedimento documental é semelhante ao procedimento bibliográfico, tendo como base de pesquisa fontes primárias, ou seja, os dados que não sofreram tratamento científico. Para tal, foram utilizados os registros retirados da



demonstração do fluxo de caixa da empresa Arezzo S.A. dos anos de 2018, 2019 e 2020.

A abordagem da pesquisa do trabalho apresentado é de caráter qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2000, p.20) “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Arezzo&Co atua no setor de calçados, bolsas e acessórios femininos no Brasil. Fundada em 1972 por Anderson Birman na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. No início a empresa começou produzindo sapatos masculinos, mas o intuito de Birman ao criar a marca, era encantar mulheres e assim o fez. Logo migrou para o público feminino e desenvolveu a marca que viria a ser referência

de calçados e bolsas femininas no Brasil: a Arezzo. Com 49 anos de história, comercializa atualmente calçados, bolsas e acessórios. Possui sete marcas – Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman, Fiever, Alme e Vans® – com produtos que se destacam pela qualidade, design, conforto e inovação. As marcas da Arezzo&Co são associadas a um estilo de vida diferenciado e desejado. Contando com amplas linhas de produtos, conseguem alcançar públicos-alvo específicos além de atender a diferentes ocasiões de uso (RI Arezzo&Co, 2019).

### 4.2 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA AREZZO S.A.

Para compreender o estudo realizado até o presente momento, foram apresentados dados obtidos através do site da B3, em relação a demonstração do fluxo de caixa da empresa Arezzo S.A. dos anos de 2018, 2019 e 2020. Como mostra a figura abaixo (Figura 1).

Figura 1: Demonstração do fluxo de caixa Arezzo S.A.

Demonstração do fluxo de caixa- Arezzo S.A. - (Reais Mil) - Método Indireto				
CONTA	DESCRIÇÃO	2018	2019	2020
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	141.329	179.480	150.162
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	39.039	203.365	170.496
6.01.01.01	Lucro antes do Imposto de Renda e Contribuição Social	48.584	162.139	142.644
6.01.01.02	Depreciações e Amortizações	21.663	27.515	20.748
6.01.01.03	Resultado na Venda de Ativos Permanentes	333	-145	1.376
6.01.01.05	Resultado de equivalência patrimonial	-38.182	-4.150	-9.567
6.01.01.06	Provisão para riscos trabalhistas, fiscais e cíveis	213	15	-633
6.01.01.07	Encargos financeiros e variação cambial sobre financiamentos	28.994	10.268	17.995
6.01.01.08	Rendimento de Aplicação Financeira	-10.170	-10.853	-16.304
6.01.01.09	Provisão para devedores duvidosos	7.553	-3.200	1.996
6.01.01.10	Complemento de provisão para perdas no estoque	94	4.060	1.840
6.01.01.11	Plano de opções de ações	2.363	3.813	5.364
6.01.01.12	Juros de Arrendamento	1.447	944	0
6.01.01.13	Imposto de renda e contribuição social	-23.853	12.959	5.037
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	107.233	-6.296	-5.270
6.01.02.01	Contas a Receber Clientes	-99.515	-26.914	-6.572
6.01.02.02	Estoques	-22.501	-22.027	-10.893
6.01.02.03	Variação de Outros Ativos Circulantes e Não Circulantes	-2.438	-1.434	3.088
6.01.02.04	Impostos a recuperar	30.914	-5.423	-13.038
6.01.02.05	Depósitos Judiciais	-2.915	-2.655	541
6.01.02.07	Fornecedores	214.748	31.271	-6.010
6.01.02.08	Obrigações Trabalhistas	-10.211	9.272	3.308
6.01.02.09	Obrigações Fiscais e Sociais	-6.888	3.151	19.347
6.01.02.11	Outras Obrigações	6.039	8.463	4.959
6.01.03	Outros	-4.943	-17.589	-15.064
6.01.03.01	Pagamento de Imposto de Renda e Contribuição Social	0	-14.810	-10.203
6.01.03.02	Pagamento de juros sobre empréstimos	-4.943	-2.779	-4.861
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-384.648	5.480	82.677
6.02.01	Aquisições de Imobilizado e Intangível	-29.147	-33.483	-20.258
6.02.02	Receita na alienação de imobilizado e intangível	922	500	84
6.02.03	Movimentação das aplicações financeiras	-116.264	-4.955	102.851
6.02.05	Integração de Capital em Controladas	-84.949	0	0
6.02.06	Recebimento de dividendos	19.790	43.418	0
6.02.07	Aquisição Controlada	-175.000	0	0
6.02.08	Mais Valia Imobilizado e Intangível			
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	244.924	-184.376	-235.999
6.03.01	Captação de Empréstimos	527.343	0	0
6.03.02	Pagamento de Empréstimos	-139.881	-28.962	-67.066
6.03.04	Partes Relacionadas	-58.552	-16.921	-60.906
6.03.05	Juros sobre o Capital Próprio	-42.415	-43.526	-41.922
6.03.06	Distribuição de Lucros	-28.530	-100.000	-73.796
6.03.08	Aumento de Capital - Emissão de Ações	0	11.642	10.698
6.03.09	Recompra de Ações	-3.672	0	-3.007
6.03.10	Contraprestação de Arrendamento	-9.369	-6.609	0
6.04	Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes			
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	1.605	584	-3.160
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	1.686	1.102	4.262
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	3.291	1.686	1.102

Fonte: Site B3, demonstrações financeiras padronizadas.

Para facilitar o entendimento do resultado dos índices que foram calculados, foi apresentado os principais valores obtidos pelas demonstrações contábeis da empresa Arezzo S.A, os dados podem ser observados no quadro a seguir (Quadro 3).

Quadro 3: Principais valores retirados das demonstrações contábeis da Arezzo S.A. – (Reais Mil)

CONTA	DADOS	2018	2019	2020
BP	Passivo Total	2.355.157	1.093.447	977.519
BP	Patrimônio Líquido	1.348.597	746.071	711.342
DRE	Vendas (ROL)	1.113.236	1.288.071	1.194.460
BP	Ativo	2.355.157	1.093.447	977.519
DRE	Lucro Líquido	48.584	162.139	142.644

Fonte: Site B3, demonstrações financeiras padronizadas.

#### 4.3 CÁLCULO E ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DA EMPRESA AREZZO S.A.

##### Cobertura de Dívidas

Tabela 1: Indicador Financeiro: Cobertura de Dívidas - (Reais Mil)

ANO	FCO	PASSIVO TOTAL	COBERTURA DE DÍVIDAS
2020	150.162	266.177	0,56
2019	179.480	347.376	0,52
2018	141.329	1.006.560	0,14

Fonte: Elaborado pela autora

Levando em consideração que o resultado ocasionado por esse indicador é obtido pela relação entre o fluxo de caixa operacional e o passivo total, a fim de identificar a capacidade da empresa em pagar suas dívidas com recursos provenientes de seu caixa, através do índice encontrado observa-se que o caixa gerado em 2018 arca com o pagamento de apenas um pequeno percentual de suas dívidas. Isso deu, pois o passivo total da

mesma é quase dobro do valor em relação aos outros 2 anos. O passivo total da empresa diminuiu nos anos subsequentes a 2018 devido a redução das contas de fornecedores, empréstimos e financiamentos a pagar. Mesmo com o cenário incerto de 2020, devido a pandemia, ainda assim, o resultado apresentado, mostra que a empresa conseguiu arcar com mais da metade das suas obrigações.

##### Retorno do Patrimônio Líquido

Tabela 2: Indicador Financeiro: Retorno do Patrimônio Líquido - (Reais Mil)

ANO	FCO	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	RETORNO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
2020	150.162	711.342	0,21
2019	179.480	746.071	0,24
2018	141.329	1.348.597	0,10

Fonte: Elaborado pela autora

O resultado obtido por este indicador demonstra o fluxo de caixa gerado pela empresa ao investimento do patrimônio líquido, ou seja, ao capital próprio. Com base nos índices encontrados, têm-se que houve uma crescente de 2018 para 2019 de 0,14. Isso ocorreu pois

houve um aumento das atividades operacionais e uma redução do patrimônio líquido. E uma queda de 0,03 de 2019 para 2020. Dentre os três anos, a empresa apresentou melhor índice de fluxo de caixa gerado aos seus acionistas em 2019.

Tabela 3: Indicador Financeiro: Cobertura de Investimento - (Reais Mil)

ANO	FCO	FCI	COBERTURA DE INVESTIMENTO
2020	150.162	82.677	1,82
2019	179.480	5.480	32,75
2018	141.329	-384.648	-0,37

Fonte: Elaborado pela autora

#### Cobertura de Investimento

Esse indicador demonstra quanto do caixa gerado pelas operações cobre os investimentos realizados pelas empresas. Conforme os índices apresentados acima, no ano de 2018 a empresa gerou caixa suficiente para cobrir os investimentos realizados. Já no ano de 2019 a mesma apresentou um índice de 32,75 o que foi ocasionado pelo saldo positivo do fluxo de caixa de investimento, isso significa, de acordo

com sua DFC, que houve uma geração de caixa devido ao recebimento de dividendos. Em 2020 a empresa apresentou um saldo do fluxo de caixa operacional menor que o ano anterior e um fluxo de caixa de investimento maior. Isso ocorreu, porque de acordo com a sua DFC, houve uma geração na atividade de investimento devido a movimentação das aplicações financeiras.

Tabela 4: Indicador Financeiro: Retorno Total - (Reais Mil)

ANO	FCO	FCF	RETORNO TOTAL
2020	150.162	-235.999	-0,64
2019	179.480	-184.376	-0,97
2018	141.329	244.924	0,58

Fonte: Elaborado pela autora

#### Retorno Total

Este indicador demonstra a capacidade da geração de caixa operacional em relação ao fluxo de caixa de financiamento. A partir dos resultados obtidos, observa-se que a empresa evoluiu seus índices de 2018 para 2019, tendo gerado caixa de financiamento no primeiro ano e no segundo consumo do mesmo, assim como em 2020. O saldo positivo nas atividades de

financiamento de 2018 se deu pois houve uma captação de empréstimo, o que significa que a empresa precisou levantar e mobilizar capital para financiar suas operações. Observou-se também que em nenhum dos anos analisados, a empresa apresentou fluxo de caixa operacional suficiente para suprir as atividades de financiamento.

Tabela 5: Indicador Financeiro: Retorno sobre Vendas - (Reais Mil)

ANO	FCO	ROL	RETORNO SOBRE VENDAS
2020	150.162	1.194.460	0,13
2019	179.480	1.288.071	0,14
2018	141.329	1.113.236	0,13

Fonte: Elaborado pela autora

Retorno sobre Vendas

O retorno sobre vendas indica quanto da receita operacional líquida (ROL) acarretam de caixa para a empresa. Com base nos indicadores calculados, é possível verificar que a empresa apresentou uma evolução em 2019, passando de 13% (resultado em 2018) para 14%, porém, em 2020, a mesma voltou para o saldo do primeiro ano de 13%. Nota-se também que o saldo das atividades operacionais e a receita de vendas da empresa foi maior em 2019, tendo como menor, o saldo de 2018.

Tabela 6: Indicador Financeiro: Retorno sobre Ativo - (Reais Mil)

ANO	FCO	ATIVO	RETORNO SOBRE ATIVO
2020	150.162	977.519	0,15
2019	179.480	1.093.447	0,16
2018	141.329	2.355.157	0,06

Fonte: Elaborado pela autora

Retorno sobre Ativo

Esse indicador demonstra a relação entre o fluxo de caixa operacional e o ativo, estabelecendo quanto foi gerado de disponibilidades para cada unidade monetária de ativo. Dessa forma, os valores apresentados na tabela acima indicam que em 2018 a empresa obteve um índice de 6%, mas evoluiu em 2019 para 16% e se manteve acima de 10% também em 2020, com registro de 15%.

Tabela 7: Indicador Financeiro: Fluxo sobre Lucro - (Reais Mil)

ANO	FCO	LUCRO LÍQUIDO	FLUXO SOBRE LUCRO
2020	150.162	142.644	1,05
2019	179.480	162.139	1,11
2018	141.329	48.584	2,91

Fonte: Elaborado pela autora

Fluxo sobre Lucro

O fluxo sobre o lucro é responsável por demonstrar quanto do lucro líquido foi, de fato, transformado em caixa. A empresa Arezzo S.A. apresentou um bom desempenho gerando caixas suficientes para realizar seu lucro em todos os exercícios analisados. Os índices da empresa superaram os 100% da realização do lucro pelo caixa em todos os períodos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas tem buscado cada vez mais ferramentas que auxiliam na tomada de decisões, principalmente no cenário atual, de incertezas e instabilidade financeira. O uso do fluxo de caixa gerencial dá o suporte necessário para a gestão analisar a saúde financeira da empresa e poder agir no momento certo.

O trabalho proposto buscou apresentar os indicadores que tornam possível a avaliação de desempenho da empresa através das relações das demonstrações do fluxo de caixa e outras demonstrações contábeis.

A partir dos dados analisados da empresa Arezzo S.A. observou-se que ao longo dos três anos apresentados, a mesma demonstrou uma oscilação em seus indicadores. Apesar de ter sido um ano de muitas incertezas, devido a pandemia, 2020 obteve um resultado melhor que o ano de 2018, que por sua vez, não foi afetado pela mesma. Destaca-se que, no indicador retorno sobre as vendas, a empresa manteve seus índices bem próximos nos três anos, inclusive no último, a mesma conseguiu continuar rentável.

Levando em consideração que fatores internos e externos, como a pandemia do Covid-19, impactam o resultado financeiro da empresa, o cálculo obtido através desse estudo relaciona-se com o ciclo de vida da entidade. Dessa forma, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas a fim de relacionar esses indicadores com outros indicadores financeiros, por exemplo: comparar o resultado da empresa estudada com outras empresas do mesmo segmento, ampliar a pesquisa para outros segmentos e acompanhar esses indicadores em anos subsequentes ao início da pandemia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Eliziano Silva de. A demonstração dos fluxos de caixa como ferramenta gerencial: uma análise de indicadores de liquidez das empresas do segmento de tecidos, vestuário e calçados. 2017. 29-31 f. Trabalho de Conclusão

de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte Rio Grande do Norte, 2017. Disponível em:

[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/41142/2/ElizianoSA\\_Monografia.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/41142/2/ElizianoSA_Monografia.pdf).

Acesso em: 03 out. 2021.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Alerrandre. PIB cresce 3,2% no 4º tri, mas fecha 2020 com queda de 4,1%, a maior em 25 anos., 03 março 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30166-pib-cresce-3-2-no-4-tri-mas-fecha-2020-com-queda-de-4-1-a-maior-em-25-anos>. Acesso em: 12 set. 2021.

B3, Demonstrações Financeiras Padronizadas - DFP, 2020. Disponível em: Empresas Listadas | B3. Acesso em: 09 out. 2021.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de Contabilidade: Das Sociedades por Ações. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACEDO, N. D. Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MARION, Jose Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, Silvério Dias, VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. Contabilidade Avançada. 10. Ed. São Paulo: Frase, 2001.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE. Pronunciamento técnico CPC nº 03. Demonstrações dos fluxos de caixa. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG03\(R3\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG03(R3).pdf)

RIArezzo&Co, Histórico e perfil corporativo Arezzo&Co., 2019. Disponível em:

<https://ri.arezzoco.com.br/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>. Acesso em: 12 set. 2021.

SEBRAE, Fluxo de caixa: veja como manter a saúde financeira durante a crise, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-veja-como-manter-a-saude-financeira-durante-a-crise,63d9615ab49a1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2021.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância (LED) da UFSC, 2000.

SILVA, Edson Cordeiro da. Como administrar o fluxo de caixa das empresas: São Paulo: Atlas, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros. 10 ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.

# TURISMO EM TERESÓPOLIS: COMPORTAMENTO DA DEMANDA, IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E PROMOÇÃO DO DESTINO EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA

**FELIPPE, Helena Sobreira**

Administradora (UNIFESO) e Gerente Geral do Athos Hotel e Nova Pousada Charmonix. Coordenou a Secretaria Municipal de Turismo/Teresópolis no biênio 2012/2013.  
Email: sobreiratur@gmail.com

## RESUMO

O objeto do presente trabalho é um breve relato de caso sobre a situação passada, presente e estimativas futuras do mercado hoteleiro em Teresópolis. Para a elaboração deste artigo foi realizada pesquisa de campo quantitativa e qualitativa, utilizando dados e informações disponíveis no sistema de gestão de reservas do Athos Hotel, plataformas de extranet de operadoras de viagens e turismo e canais de distribuição de reservas de hotéis. Além disso, foram encomendados gráficos de tendências de preços das diárias em Teresópolis e destinos similares entre 2019 e 2020, para empresa de consultoria em precificação e distribuição de disponibilidade de unidades habitacionais entre os canais de venda on-line. A possibilidade de crescimento da atividade turística pode estimular o empresariado a investimentos de curto e médio prazos no setor hoteleiro em Teresópolis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teresópolis - Turismo - Hotelaria - Investimentos

## ABSTRACT

The object of this work is a brief case report on the past, present and future estimates of the hotel market in Teresópolis. For the elaboration of this article, quantitative and qualitative field research was carried out, using data and information available in the reservation management system of Athos Hotel, extranet platforms for travel and tourism operators and distribution channels for hotel reservations. In addition, daily price trend charts in Teresópolis and similar destinations were ordered between 2019 and 2020, for a consulting company in pricing and distribution of availability of housing units among online sales channels. The possibility of growth in tourism activity can stimulate the business community to invest in short and medium terms in the hotel sector in Teresópolis.

**KEYWORDS:** Teresópolis - Tourism - Hospitality – Investments

## INTRODUÇÃO

Teresópolis é um dos principais destinos turísticos da Região Serrana do Rio de Janeiro. Seus atrativos naturais, clima ameno, gastronomia diversificada, cultura e eventos atraem dezenas de milhares de pessoas mensalmente. Além de ser considerada a “capital brasileira do montanhismo” e a “casa da seleção brasileira de futebol”, o fato de estar, há alguns anos, frequentando o *ranking* das 10 cidades mais seguras do Brasil, de acordo com o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, a torna ainda mais atraente tanto para

turistas quanto para novos moradores e investidores, principalmente se for considerada sua proximidade com a capital do Estado, local de origem da grande maioria dos visitantes e turistas, tanto a lazer quanto a negócios.

A atratividade turística de Teresópolis é inegável e o mercado hoteleiro tem se adaptado para acompanhar a crescente demanda da última década. Nos holofotes do mundo em 2014 devido à Copa do Mundo, a “casa da seleção” alcançou uma visibilidade que se reflete até os dias de hoje. Desastres naturais, crises econômicas, políticas e sanitárias exigem resignação, resiliência e reinvenção

dos mercados através de novas formas de fazer negócios. O turismo e a hotelaria em especial, enfrentam desafios sem precedentes, porém, análises do cenário atual e projeções de demanda de curto e médio prazos podem acender esperanças e estimular novos investimentos no setor antes do que se esperava.

Este artigo pretende apresentar um panorama do mercado hoteleiro de Teresópolis nos últimos anos, sua situação atual neste momento da pandemia do COVID 19 e as perspectivas futuras de demanda, além de relatar algumas iniciativas privadas de investimentos no setor ocorridas nos últimos anos.

Para a elaboração deste artigo, foi realizada pesquisa de campo quantitativa e qualitativa, utilizando dados e informações disponíveis no sistema de gestão de reservas Athos Hotel e nas plataformas de *extranet* de operadoras de viagens e turismo e canais de distribuição de reservas de hotéis. Além disso, foram encomendados gráficos de tendências de preços das diárias em Teresópolis entre 2019 e 2020, para empresa de consultoria em precificação e distribuição de disponibilidade de unidades habitacionais entre os canais de venda on-line. É importante frisar que não se pôde obter dados desde 2014, em alguns casos, por falta de atendimento de determinadas empresas na região durante todo o período observado ou por limitações dos sistemas de informação disponíveis. Eventuais análises comparativas com outros municípios serranos do Estado do Rio de Janeiro foram feitas para auxiliar no entendimento do comportamento da demanda em Teresópolis.

Neste momento de incerteza sobre os impactos econômicos decorrentes da pandemia e das mudanças sociais que foram aceleradas

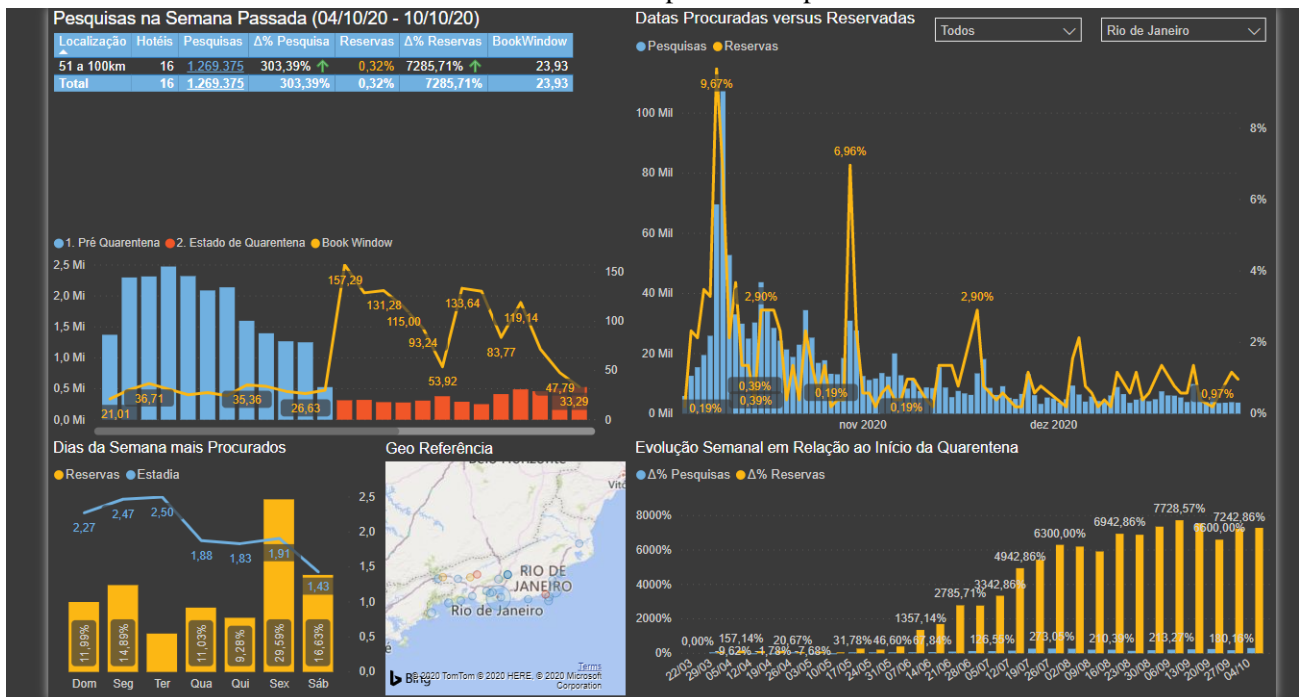
pela necessidade de isolamento social, a gestão de qualquer empresa precisa visualizar, interpretar e agir em seus respectivos mercados com o propósito de obter subsídios consistentes que embasem suas decisões de alocação e financiamento de recursos. Reunir dados sobre o turismo neste momento contribui para o empresariado e o governo local no enfrentamento dos assuntos econômicos e sociais relativos ao contexto atual.

### **COMPORTAMENTO DA DEMANDA PARA TERESÓPOLIS E OUTROS DESTINOS SIMILARES**

Com portas fechadas de 22 de março a 08 de junho, os meios de hospedagem do município completaram 2 meses e meio inoperantes. No entanto, a reabertura foi autorizada apenas para atender ao turismo de negócios e com limite de ocupação de 50%. Passado cerca de 1 mês, foi autorizado o turismo de lazer, porém, com ocupação restrita a 70% da capacidade de hóspedes. Diante disso, poucos empresários e gestores se sentiram seguros para reabrir as portas, considerando a incerteza de viabilidade econômica da ocasião.

Pensando nisso, a OMNIBEES, uma empresa global que oferece a mais completa solução de distribuição e inteligência para indústria de turismo (Site omnibeecom), com mais de 5.000 hotéis cadastrados e 750 parceiros, disponibilizou gratuitamente para seus parceiros, uma ferramenta de análise de mercado com o objetivo de munir os empreendedores de informações para as tomadas de decisão. O desempenho representado no gráfico 1, a seguir, fornecido pela empresa em questão, acompanha considerações sobre a região de Teresópolis de março a outubro de 2020.

Gráfico 1 : Demanda para Teresópolis



Fonte: OMNIBEES em 15/10/2020

Seus analistas contribuem com declarações bastante otimistas. Segundo Thaís Lima (2020), agente de Costumer Services da empresa: “Ótima recuperação do cenário da pandemia, com uma redução de “Booking Window”, ou “janela de reservas”, que se+ data caracteriza pelo espaço de tempo entre a data da reserva e a data de check in, alcançando 24 dias. Região com avanços de buscas e emissões de reservas, sem nenhuma regressão desde o dia 22/03/2020. Alto nível de busca, com picos nas datas de 16/10/2020 (43 mil buscas), 23/10/2020 (34 mil buscas), 30 e 31/10 (30 mil pesquisas por dia com o maior índice de conversão do mês de outubro) e 06/11 (06 mil pesquisas)”, Conforme o site Omnibees [on-line], “A utilização de ferramentas de BI na hotelaria pode potencializar os resultados de empresas do setor. Business Intelligence, ou BI, é o nome dado aos processos de coleta e análise de dados relevantes para o negócio que serão

compartilhados com colaboradores e gestão para o aprimoramento da operação. Com informações melhores e ferramentas capazes de revelar os fatos por trás dos dados, é possível tomar decisões mais acertadas e direcionar o negócio com muito mais eficácia”.

Sobre o público corporativo, os índices escancaram a queda brutal do número de reservas, se comparado ao ano anterior. Tanto para a cidade de Teresópolis quanto para a de Petrópolis, que vinha numa média crescente ligeiramente superior, houve uma queda de mais de 60% até o momento, ou seja, a apenas 2 meses e meio do fim do ano. A pesquisa foi compilada em 15/10/2020 e utilizou a base de dados de janeiro a dezembro entre 2016 e 2020. Esses dados foram disponibilizados pela B2B RESERVAS, empresa de tecnologia que desenvolve soluções integradas de distribuição, reservas e pagamentos para o segmento de viagens corporativas que conecta hotéis às maiores agências de viagens.



Quadro 1: Desempenho de reservas corporativas B2B 2016-2020

Teresópolis					
ANO	2016	2017	2018	2019	2020
RESERVAS	244	381	660	758	270
Diferença anual		35,96%	42,27%	12,93%	-64,38%
Média 2016-2019	91,16%				
Crescimento Médio	30,39%				

Fonte: B2B. Elaboração própria

Quadro 2: Desempenho de reservas corporativas B2B 2016 – 2020

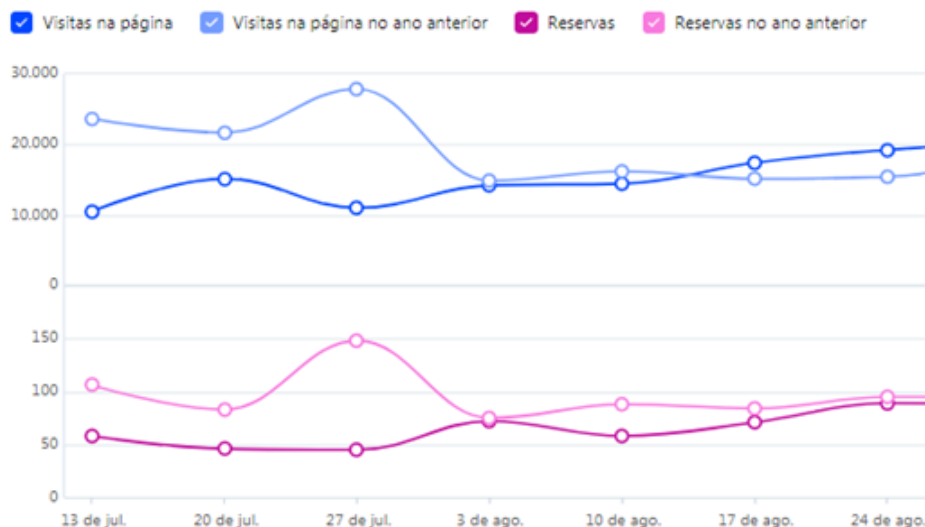
Petrópolis					
ANO	2016	2017	2018	2019	2020
RESERVAS	333	660	989	1542	559
Diferença anual		49,55%	33,27%	35,86%	-63,75%
Média 2016-2019	118,68%				
Crescimento Médio	39,56%				

Fonte: B2B. Elaboração própria

Outra fonte de pesquisa foi o portal expedia, empresa de viagens e tecnologia que atua com reservas online. Observa-se no gráfico que a demanda potencial (quantidade de buscas na página pelo destino Teresópolis)

começa a apresentar grande crescimento no final do mês de agosto, em comparação ao mesmo período de 2019. Entretanto, a quantidade de reservas efetivadas não a acompanha. Pelo contrário, diminui em grande proporção.

Gráfico 2: Comparativo de visitas no site e efetivação de reservas entre 2019 e 2020



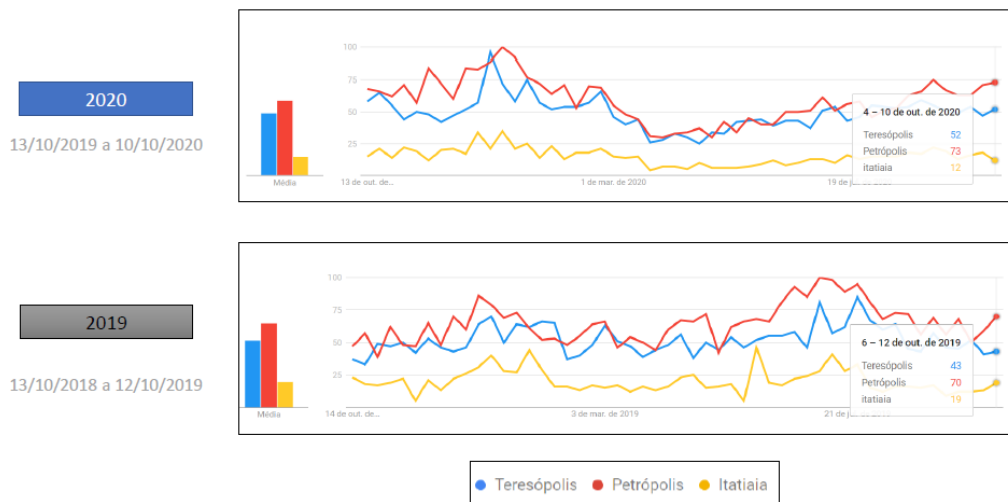
Fonte: (EXTRANE EXPEDIA, 09/10/2020)

Observa-se uma contramão entre a procura e a efetivação de reservas, caracterizando a existência de uma crescente demanda reprimida que, não necessariamente se forma em razão de falta de dinheiro, oferta reduzida ou alguma ação do governo. Nesse caso, ela se “manifesta” por questões óbvias de necessidade de isolamento social. No entanto é necessário o questionamento sobre a existência de outros motivos que possam diminuir a velocidade e o número de conversões de visualizações em reservas. Esse público que

está pesquisando Teresópolis pode realmente não estar viajando ou pode estar optando por outros destinos na efetivação da reserva.

No sentido de auxiliar na elucidação da realidade do mercado, a empresa carioca HOT Hotel on Top Consultoria, que auxilia hotéis a enfrentar os principais obstáculos de visibilidade, grande volume de vendas em um só segmento, alto custo de distribuição e precificação, forneceu a este estudo, gráficos de tendências de demanda e preço da concorrência direta, como se vê a seguir:

Gráficos 3 e 4: Demanda para Teresópolis, Petrópolis e Itatiaia entre 2019 e 2020

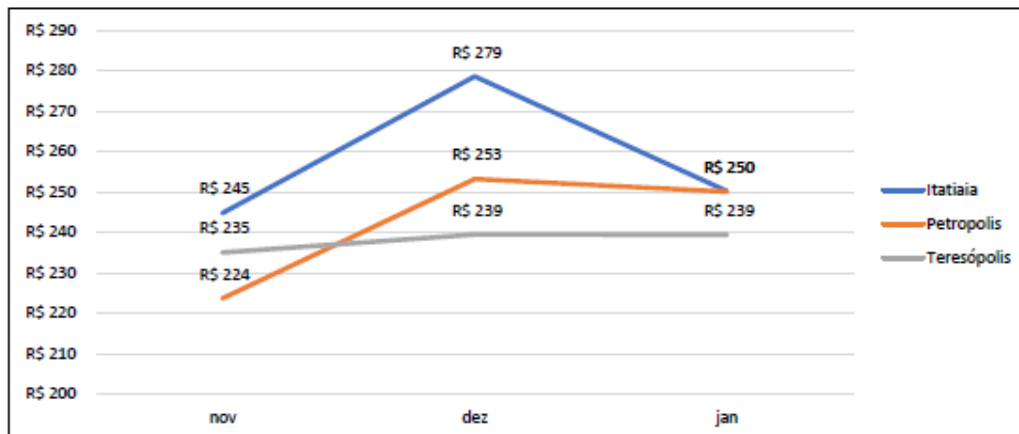


Fonte: HOT HOTEL ON TOP CONSULTORIA, 13/10/2020

Se constata na imagem acima um alto nível de interesse e intenção de compra para o destino Teresópolis em 2020, quase se equiparando com Petrópolis. A tendência de alta de procura no mês de outubro permanece em 2020, exceto para Itatiaia que apresenta declínio, muito provavelmente pelo aumento da média de tarifas praticadas, conforme o gráfico abaixo. Para os próximos 3 meses,

dentre as “cidades de serra” mais famosas do estado do Rio de Janeiro, Itatiaia atua com preços mais agressivos, seguidos de Petrópolis e Teresópolis. Os números consideram o mínimo de 1 noite e foram extraídos em 15/10/2020 do site da Hoteis.com, um provedor líder no mercado global de acomodações em hotéis, oferecendo serviços de reservas através de sua própria rede de sites. É parte das agências do EXPEDIA GROUP.

Gráfico 5: Tendências de preços de hospedagem em Teresópolis, Petrópolis e Itatiaia em 2020



Fonte: HOT HOTEL ON TOP CONSULTORIA, 13/10/2020

### ALGUNS INVESTIMENTOS EM HOTELARIA NA CIDADE

A compilação dos dados disponibilizados pela Secretaria Municipal de Turismo mostra que, atualmente, a rede hoteleira conta com 57 empreendimentos, 1.780 unidades habitacionais, podendo hospedar em torno de 4.390 pessoas. Fazendo uma retrospectiva, esses números demonstram um significativo crescimento da oferta nos últimos 7 anos, que teve como marcos principais a inauguração de dois novos hotéis urbanos na cidade, ambos em locais estratégicos, cada um focado em um tipo de público e que, em alguns momentos, têm suas demandas convergentes. O Athos hotel inicia as atividades em novembro de 2013, com 45 unidades e capacidade para 110 pessoas. Três anos mais tarde ampliou sua oferta para 54 apartamentos, estando preparado para atender 130 pessoas em condições normais, ou seja, fora das restrições impostas pela pandemia. Identificando a oportunidade de atender ao nicho de turismo de negócios, a rede Intercity de hotéis inaugura, em 2014, uma unidade que oferece 106 apartamentos e capacidade para 200 pessoas aproximadamente. O último grande acontecimento foi a compra do Hotel Alpina pela rede Sesc - Serviço Social do Comércio, em 2018. Hotéis urbanos já

tradicionais na cidade como o Vila Nova e Bel Air permanecem em funcionamento.

Passando para o cenário atual, percebendo a rápida resposta do público logo no início da reabertura em junho de 2020, o empresário teresopolitano Rogério Presciliano, desengavetou um projeto de ampliação de seus meios de hospedagem. Proprietário de um hotel urbano e administrador de uma pousada, ambos nos arredores dos mais procurados atrativos turísticos de Teresópolis, não se intimida com especulações negativas. Empreendedor por natureza e com um projeto paralisado desde março deste ano, em 4 meses de trabalho pós lockdown, ele tem confiança de que o comportamento do mercado não mais sofrerá grandes transformações e pretende construir mais 2 pavimentos com unidades diferenciadas e versáteis, com amplas varandas para apreciar a paisagem imponente do Parque Nacional da Serra dos Órgãos. Quanto à pousada, sob sua administração desde janeiro, as obras de recuperação e aproveitamento de espaços continuam. Há 10 novas unidades prontas, 1 em finalização e mais 3 projetadas, todas aproveitando espaços de uso comum subutilizados como salas de jogos, refeitórios e salas de estar.

Entretanto, a julgar pelo relato do empresário, a decisão de investir em hotelaria foi o maior desafio enfrentado por ele, e os

recursos proporcionados pelos eventos do primeiro serviço de buffet da cidade, financiaram a construção de seu hotel urbano. “Foram 9 anos de austeridades e muita obstinação”, diz ele. Relatou ainda que a possibilidade de construção do hotel foi aventada quando percebeu a carência de meios de hospedagem na cidade, quando precisava dar indicação aos seus clientes dos eventos realizados na Casa de Festas.

### O CASO ATHOS HOTEL

Desde 2014, a economia como um todo experimentou altos e baixos, seja pelo aquecimento gerado pela Copa do mundo, seja pela baixa provocada pela crise do Petróleo,

ocasionando também momentos de incertezas políticas. Dando sinais de melhoria, a passagem de 2018 para 2019 possibilitou um aumento de diária média de 3,66%; Os 2 primeiros meses de 2020 somados apresentaram saldo de 7,46% a mais que os mesmos meses de 2019, considerando, é claro, o carnaval no final de fevereiro. Apesar das grandes oscilações entre 2016 e 2018, obteve-se um saldo médio positivo de 2,6% ao longo dos 6 anos observados. Se projetarmos as reservas já efetuadas para o próximo ano, o aumento da diária média de 2020 para 2021 seria de 23,64% o que elevaria a média de todos os anos para 5,14% de crescimento, conforme quadro abaixo:

Quadro 3: Diferença percentual de Diária Média/ano a ano 2014 - 2021

PERÍODO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Diferença percentual</b>	7,62%	9,10%	-4,15%	-11,32%	3,66%	7,46%	23,64%
<b>Aumento diária média anual de 2014 a 2020</b>						2,60%	
<b>Projeção de aumento diária média anual de 2014 a 2021</b>							5,14%

Fonte: Athos Hotel. Elaboração própria

O crescimento médio de receita bruta de diárias de 2018 para 2019 foi de 20%. Na avaliação de 2019 para 2020, experimentou-se um aumento médio de 20,55% em janeiro e fevereiro - antes do lockdown. O carnaval no fim de fevereiro proporcionou um “fôlego” ao

empresariado do setor que começava a imaginar, à época, as consequências do então possível isolamento social. Considerando todos os meses trabalhados e metade do mês de março, o comparativo reflete uma queda de 21,82% nas receitas entre 2019 e 2020.

Quadro 4: Diferença percentual de Receita - Athos Hotel 2018 - 2019 - 2020

MÊS/ANO	2018-2019	2019-2020
Janeiro	10,68%	8,20%
Fevereiro	-27,30%	32,90%
Março	94%	-99,97%
Abril	23,60%	0
Maio	20,50%	0
Junho	8,57%	0

Julho	31,70%	-54,90%
Agosto	25,20%	-27,50%
Setembro	-6,35%	-0,60%

Fonte: Athos Hotel. Elaboração: própria

Outro dado positivo é a média de taxa de ocupação que está se desenhando em 2020, considerando 2 meses e meio de inatividade e

o não fechamento dos meses de outubro, novembro e dezembro deste ano.

Quadro 5: Taxa de ocupação hoteleira Athos Hotel comparado com Teresópolis 2014-2020

ANO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
% Janeiro	0	0	0	0	8,67	44,01	43,80	33,94	47,15	49,38	63,52
% Fevereiro	0	0	0	0	30,56	37,06	38,62	36,31	42,71	32,92	34,92
% Março	0	0	0	0	48,46	23,23	30,47	17,34	43,32	47,10	16,3
% Abril	0	0	0	0	31,93	34,00	43,70	34,03	40,48	49,09	0
% Maio	0	0	0	0	40,22	33,05	29,68	26,34	42,40	49,97	0
% Junho	0	0	0	0	68,59	47,26	25,41	44,31	49,18	53,82	25,03
% Julho	0	0	0	0	43,01	44,80	36,99	50,74	44,50	66,74	35,13
% Agosto	0	0	0	0	34,98	27,60	28,24	30,91	36,14	48,91	36,83
% Setembro	0	0	0	0	31,33	31,41	27,33	38,12	47,04	42,97	39,33
% Outubro	0	0	0	0	38,14	38,42	26,88	46,91	33,02	42,40	23,05
% Novembro	0	0	0	0	29,56	30,74	22,00	41,88	39,94	57,03	2,79
% Dezembro	0	0	0	0	30,75	36,85	25,26	45,56	55,66	63,99	17,65
<b>Somatório</b>	0	0	0	0	436,20	428,43	378,38	446,39	521,54	604,32	294,55
Média Percentual Athos Hotel (%)					36,35	35,70	31,53	37,20	43,46	50,36	24,545833
Média Percentual Teresópolis (%)	80,30	42,21	53,83	36,09	0,59	0,65	0,60	0,47	0,53	0,53	0,63

Fontes: Athos Hotel e Secretaria Municipal de Turismo. Elaboração própria

Todavia, se comparadas as Taxas médias de ocupação Athos x Teresópolis, a discrepância notada se deve ao desempenho fora da curva, do Le Canton, conhecido como o Resort mais completo da America Latina, o que eleva o resultado final da cidade a altos patamares.

Outro apontamento relevante é a discrepância entre os níveis de ocupação entre 2010 e 2011, devido ao desastre natural desse ano.

Um dos maiores desafios dos meios de hospedagem é a fidelização de clientes e a

migração do canal de vendas on-line para reservas diretas. Em razão das altas comissões às agências e operadoras que variam entre 10%, 16%, 20% e 25%, dependendo do canal da reserva, esses índices colaboram consideravelmente para o aumento da margem de lucro. Nesse quesito, as reservas diretas do Athos apresentaram médias anuais de 70,34% em 2018, 68,54% em 2019 e 71% em 2020 até 30/09/2020.

## A ATRATIVIDADE DO DESTINO TERESÓPOLIS



Em um estudo feito pela Urban Systems em outubro de 2019, Teresópolis está no ranking entre as 100 melhores cidades no país para se fazer negócios, ocupando a 91ª posição pela ampliação da rede de fibra óptica e de conexões de ultra banda larga, dando destaque ao município no indicador “Tecnologia e Inovação”. O estudo analisa o potencial de desenvolvimento econômico das cidades, considerando aquelas com as melhores oportunidades para se investir. (CONNECTED SMART CITIES, 2019, página 56).

Outro importante quesito de atratividade de um município, seja para atrair investimentos, seja para proporcionar oportunidades a novos moradores em potencial é a média salarial praticada. Segundo dados levantados pela 58ª Pesquisa Salarial da Catho, em 2019, a média salarial do brasileiro é de R\$ 2.340, ou seja, 2,3 salários mínimos. Em relação às cidades serranas vizinhas, Teresópolis está com média de 2,2 salários mínimos, Petrópolis se destaca com 2,3 e Nova Friburgo com 1,9, de acordo com o censo do IBGE de 2018. Já no Ranking Estadual, aparece na 28ª posição com mais 6 municípios. (IBGE, 2020).

A despeito da forte redução da atividade econômica observada no final de março e ao longo de abril, vários indicadores apontam no sentido de que a atividade econômica no Brasil voltou a crescer a partir de maio, é o que aponta o site do IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Um fator importante para essa recuperação é a distribuição do auxílio emergencial. Levando em consideração a permanência da flexibilização do isolamento social, o órgão especula a recuperação gradual do PIB já no quarto trimestre de 2020. Para 2021, o crescimento projetado é de 3,6%. (IPEA, 2020).

Na esfera municipal, a Prefeitura de Teresópolis arquitetou o Programa “Pra Cima Terê” de Recuperação Econômica e Geração de Emprego e Renda, que apresenta várias estratégias para estimular o empreendedorismo e os investimentos públicos e privados, incentivar a geração de emprego e renda,

alavancar o consumo interno e a produção local e promover o destino Teresópolis. Está dividido em 4 eixos estratégicos: “EMPREGA TERÊ”; “COMPRA EM TERÊ”; “VEM PRA TERÊ” e “INVISTA EM TERÊ”. (PREFEITURA DE TERESÓPOLIS, 2019).

O “INVISTA EM TERÊ” engloba o lançamento do Guia do Investidor, do novo Portal do Espaço do Empreendedor; a implementação do Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Teresópolis e ações de desburocratização de rotinas administrativas. (PREFEITURA DE TERESÓPOLIS, 2019).

Já a campanha “VEM PRA TERÊ”, criada a pedido do TCVB - Teresópolis Convention & Visitors Bureau - Pessoa Jurídica de direito privado na forma de associação, cujo foco principal permeia a captação de eventos e a promoção do destino Teresópolis é um projeto de branding para a marca lançada no final de 2019, para representar a cidade.

O Diretor de Marketing do TCVB e Gerente de Novos Negócios da UM Agência - empresa especializada em marketing e comunicação estratégica, responsável pela campanha - revela em entrevista fornecida por telefone a autora que “o objetivo é mostrar que Teresópolis é muito mais do que a capital do montanhismo, mas que é também uma terra de luz, de apaixonados pela paz e que está conecta a natureza, com seu povo local e turistas. Nosso objetivo ao criar a marca foi representar outras vertentes da cidade, como a cultura, a gastronomia e a diversificação dos atrativos e pontos de interesse. Para isso, usamos como inspiração partes da arquitetura em diversos pontos do município. Em comum, todos trazem o estilo neocolonial do Brasil, remetendo à busca de uma arte genuinamente nacional. Além do estilo inspirado na arquitetura, desenvolvemos uma paleta de cores que representou as

belezas naturais e o clima variado da cidade, onde cada cor do símbolo remete a uma estação do ano. O resultado foi uma marca criada para muito mais que uma campanha,

muito mais do que a divulgação da cidade, mas sim, para que seja uma marca adotada por todos e que possa gerar o sentimento de pertencimento e união”, explica Fábio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características da cidade de Teresópolis, apreciadas por diversos tipos de público a tornam um dos mais desejados destinos do Estado do Rio de Janeiro. Essa atratividade, se bem divulgada através de estratégias de marketing adequadas, consolidam a imagem de uma localidade, tanto para turistas quanto para moradores, fortalecendo cada vez mais a identidade do povo, a cultura local e o sentimento de orgulho e pertencimento dos moradores.

Este trabalho, naturalmente, não teve a pretensão de esgotar o tema. Ele apenas comentou de forma concisa - com as limitações das fontes de pesquisa disponíveis, o cenário da oferta e demanda do mercado hoteleiro de Teresópolis, no momento atual, considerando algumas iniciativas empreendedoras nesse setor nos últimos anos.

O potencial de crescimento da atividade turística demonstrado pela atual demanda reprimida, bem como os índices de receita, taxa de ocupação e diária média do caso apresentado, incitam no empresariado um grau de segurança para novos investimentos de ampliação e melhorias a curto e médio prazos no setor hoteleiro em Teresópolis.

## REFERÊNCIAS

B2B: Apresentação da empresa - disponível em:

<https://www.b2breservas.com.br/#:~:text=PO NTOS%20DE%20VENDA-,Sobre%20N%C3%B3s,%C3%A0s%20maiores%20ag%C3%A2ncias%20de%20viagens.> Acesso em 13/10/2020

EXPEDIA: Gáfico Analítico – disponível em: <https://apps.expediapartnercentral.com/lodging/marketinsights/index.html?htid=21040066>. Acesso em 09/10/2020

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: Comparativo de Indicadores de salário entre municípios - disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/teresopolis/pesquisa/19/29761?localidade1=330390&localidade2=330340&indicador=29765&tipo=grafico>. Acesso em 11/10/2020

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: Ranking de salários no Rio de Janeiro - disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/teresopolis/pesquisa/19/29761?localidade1=330390&localidade2=330340&indicador=29765&tipo=ranking&ano=2018>. Acesso em 11/10/2020

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA: “Atlas da violência dos municípios brasileiros”. disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34944&catid=9&Itemid=8](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34944&catid=9&Itemid=8). Acesso em 11/10/2020

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA: Projeções - disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/previsoes-macroeconomicas/#:~:text=As%20proje%C3%A7%C3%B5es%20da%20Dimac%20Ipea,deve%20crescer%203%2C8%25>. Acesso em 11/10/2020

OMNIBEES: BI na hotelaria: a importância da análise de dados para o seu hotel - disponível em:

<https://omnibeas.com/blog/2018/06/bi-na-hotelaria-a-importancia-da-analise-de-dados-para-o-seu-hotel/>. Acesso em 14/10/2020

PREFEITURA DE TERESÓPOLIS: Programa “Pra Cima Terê” - disponível em:

<https://teresopolis.rj.gov.br/prefeitura-apresenta-programa-de-recuperacao-economica-e-geracao-de-emprego/>. Acesso em 08/10/2020

PREFEITURA DE TERESÓPOLIS: Programa “Vem Pra Terê” - disponível em: <https://teresopolis.rj.gov.br/prefeitura->

apresenta-programa-de-recuperacao-economica-e-geracao-de-emprego/. Acesso em 08/10/2020

UGT – UNIÃO GERAL DOS TRABALHADORES: Parceria entre Mercado Imobiliário e Turismo - disponível em: <http://www.ugt.org.br/index.php/post/12380-Parceria-inedita-une-Mercado-Imobiliario-e-Turismo>. Acesso em 11/10/2020

URBAN SYSTEMS: Melhores cidades para fazer negócio - disponível em: <https://www.urbansystems.com.br/melhores-cidades-paranegocios>  
Acesso em 12/10/2020

### **SOBRE A AUTORA**

Helena Sobreira Felipe é Bacharel em Administração, Tecnóloga em Gestão de Turismo e Hotelaria com extensão em Gerenciamento de Projetos. É Gerente Geral do Athos Hotel e Nova Pousada Chamonix. Coordenou a Secretaria Municipal de Turismo/Teresópolis e foi Organizadora de Eventos no Parque Nacional da Serra dos Órgãos. Paralelamente é administradora em empresa de consultoria em Projetos Sustentáveis em cujo portfólio estão SEBRAE, SENAR, ABIO e SEAPEC/RJ.

Helena Sobreira é Bacharel em Administração, Tecnóloga em Gestão de Turismo e Hotelaria com extensão em Gerenciamento de Projetos. É Gerente Geral do Athos Hotel e Nova Pousada Chamonix. Coordenou a Secretaria Municipal de Turismo/Teresópolis e foi Organizadora de Eventos no Parque Nacional da Serra dos Órgãos. Paralelamente é Administradora em empresa de consultoria em Projetos Sustentáveis em cujo portfólio estão SEBRAE, SENAR, ABIO e SEAPEC/RJ.

*FELIPPE, Helena Sobreira, é Administradora (UNIFESO) e Gerente Geral do Athos Hotel e Nova Pousada Charmonix.*