A EFETIVIDADE DA METODOLOGIA *NET PROMOTER SCORE* (NPS) PARA A LEALDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

João Guilherme de Azevedo [1]
Lucas Mattheus Santos de Oliveira[2]
Ana Carolina Marini Figueira dos Santos[3]

RESUMO: Aprender a medir e melhorar a lealdade e satisfação do cliente é uma habilidade valiosa, mas requer pesquisa e experiência. O objetivo do trabalho foi demonstrar a competitividade de uma empresa, por meio da metodologia Net Promote Score (NPS). O método utilizado para a coleta de informações e dados na presente pesquisa foi o levantamento bibliográfico, por meio de revisão de literatura, com pesquisa em livros, artigos de revistas científicas e textos eletrônicos. O NPS é uma medida amplamente utilizada pelo marketing das empresas. Com o aumento das negociações online e transações, as práticas de pesquisa pela internet cresceram rapidamente e devido à simplicidade do NPS, ele se espalhou rapidamente online, pois é ainda mais fácil de implementar com canais de comunicação, como e-mail, pop-ups de sites, mensagens de texto e etc. Tal cenário permite que quase todas as empresas alcancem toda a sua base de clientes em questão de minutos e amplia suas chances de aumentar a competitividade, por meio da satisfação do cliente. Conclui-se que os gatilhos positivos e negativos devem conduzir ações imediatas por meio de um caminho claramente mapeado para indivíduos responsáveis para remediar o problema ou capitalizar as forças.

Palavras-chave: Cliente. Lealdade. Satisfação. Avaliação. NPS.

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da ferramenta *Net Promoter Score* (NPS) para medir e melhorar a lealdade e satisfação do cliente com produtos e serviços, para melhorar a competitividade de uma organização, já que Independentemente do setor, a qualidade do serviço ou produto pode ter um impacto direto na capacidade das

[1] Pós-graduando em Administração de Empresas pela INESP
[2] Pós-graduando em Administração de Empresas pela INESP
[3] Orientador do curso de Pós-graduação em Administração pela INESP

empresas de satisfazer as necessidades dos clientes, diferenciando-se no mercado em que atua.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma metodologia idealizada por Frederick Reichheld (2003), que tem a finalidade de mensurar o grau de lealdade e satisfação dos consumidores para diversos tipos de empresas e negócios. Acabou tornando-se uma ferramenta amplamente utilizada devido à sua simplicidade e assertividade ao obter os resultados a respeito do relacionamento com os clientes.

O problema foi responder: O NPS pode auxiliar a empresa a medir a lealdade e satisfação do cliente?

Aprender a medir e melhorar a lealdade e satisfação do cliente é uma habilidade valiosa, mas requer pesquisa e experiência. Neste aspecto, é necessário saber o que é lealdade e satisfação do cliente, por que é importante e como se pode garantir um nível consistente de manutenção do cliente (ALVES, 2014).

O objetivo deste trabalho foi demonstrar como uma empresa pode obter competitividade por meio da metodologia NPS.

O trabalho se justifica na medida em que ao se buscar compreender o tema se tem um olhar mais preciso sobre o avanço do marketing de serviços na procura de pleno atendimento às expectativas dos clientes, diante de sua percepção como consumidor de serviços e produtos. E ajudando as empresas a buscarem a competitividade através de uma ferramenta eficaz.

Araújo (2016) aborda as vantagens competitivas e o crescimento da competitividade das empresas, a partir da orientação, implementação e execução do valor para o cliente.

> O conceito de valor vem sendo estudado por acadêmicos e profissionais de marketing a décadas, pois identificar os fatores que fazem uma organização obter um relacionamento a longo prazo com clientes é, de fato, o diferencial, tendo em vista a grande concorrência (ARAÚJO, 2016, p. 6).

Ainda conforme Araújo (2016), a gestão do cliente é estratégica para a empresa e seus empreendedores consideram que o profissional que vai lidar com o público precisará estar atualizado e ter uma formação contínua na área da gestão de clientes, para oferecer valor.

Conforme Kotler (2015, p. 59): “para empresas centradas no cliente, a satisfação é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas

que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado alvo saiba disso".

Ainda para Kotler (2015), a cada dia que passa o uso de metodologias de lealdade e satisfação dos clientes vem sendo mais frequentemente usada nas organizações por apresentar diversos benefícios, como por exemplo: uma fácil compreensão e implementação, além de ser uma pesquisa assertiva, que trás ganhos ao desempenho da empresa através dos *feedbacks* que são coletados. Sem clientes satisfeitos uma organização não consegue se desenvolver de maneira satisfatória, logo, ter esse retorno é fundamental para um bom progresso no mercado.

O método utilizado para a coleta de informações e dados na presente pesquisa foi o levantamento bibliográfico, por meio de revisão de literatura, com pesquisa em de livros, artigos de revistas científicas, textos eletrônicos, com conteúdos pertinentes ao tema, em que foram selecionados textos relevantes para a compreensão do problema em estudo, por meio de revisão de conteúdos teóricos e assimilação de novos conhecimentos, pressupostos e práticas.

Gil (2014) afirma que a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de material já elaborado (livros e artigos científicos) e tem com vantagem maior o fato de permitir cobertura de grande variedade de informações sem problema de tempo e espaço. Com as tecnologias da informação e comunicação, o acesso ao texto eletrônico está revolucionando a pesquisa bibliográfica, mas há uma infinidade de fontes não reconhecidas cientificamente.

1 PERCEPÇÃO DO CLIENTE E SUAS EXPECTATIVAS

O comportamento do consumidor é o estudo dos consumidores e dos processos que eles usam para escolher, usar (consumir) e descartar produtos e serviços, incluindo as respostas emocionais, mentais e comportamentais dos consumidores. O comportamento do consumidor incorpora ideias de várias ciências, incluindo psicologia, biologia, química e economia (COBRA, 2014).

Estudar a percepção do consumidor é importante porque, dessa forma, os profissionais de marketing podem entender o que influencia as decisões de compra dos consumidores. Ao entender como os consumidores decidem sobre um produto,

eles podem preencher a lacuna no mercado e identificar os produtos que são necessários e os que estão obsoletos (KOTLER, 2015).

Estudar a percepção do consumidor também ajuda os profissionais de marketing a decidir como apresentar seus produtos e serviços de uma forma que gere o máximo impacto sobre os consumidores. Entender o comportamento de compra do consumidor é o segredo chave para alcançar e envolver clientes e convertê-los em compras (COBRA, 2014).

A análise da percepção do consumidor deve revelar: o que os consumidores pensam e como se sentem sobre as várias alternativas (marcas, produtos, etc.); o que influencia os consumidores a escolher entre várias opções; comportamento dos consumidores ao pesquisar e fazer compras; como o ambiente do consumidor (amigos, família, mídia, etc.) influencia seu comportamento. O comportamento do consumidor costuma ser influenciado por diferentes fatores. Os profissionais de marketing devem estudar os padrões de compra do consumidor e descobrir as tendências do comprador (KOTLER; KELLER, 2013).

Na maioria dos casos, as marcas influenciam na percepção do consumidor apenas com o que podem controlar; como a forma como o vendedor parece obrigá-lo a gastar mais do que pretendia sempre que entrar na loja. Os fatores que influenciam a percepção do consumidor incluem: psicológico (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes); pessoal (idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito); social (grupos de referência, família, funções e status); cultural (cultura, subcultura, sistema de classes sociais) (CHURCHILL; PETER, 2013).

Existem sete fatores a serem considerados ao tomar uma decisão de compra: desempenho, preço, durabilidade, disponibilidade, serviço, aparência e imagem e facilidade de uso. Quatro influências principais impactam o processo de decisão de compra do consumidor: fatores ambientais, fatores organizacionais, fatores interpessoais e fatores individuais (KOTLER, 2015).

Maneiras de influenciar clientes e aumentar as vendas: dazer com que eles se sintam exclusivamente especiais; sorrir e dar as boas-vindas ao cliente; oferecer muitas informações. Os consumidores procuram indivíduos confiáveis e experientes para orientá-los sobre uma compra. Os clientes precisam estar envolvidos na decisão. Contar a história; fazer promessas realistas; fornecer um alto nível de serviço (COBRA, 2004).

A satisfação é influenciada por muitos fatores, incluindo funcionários amigáveis, funcionários corteses, funcionários experientes e funcionários prestativos, precisão de faturamento, preços competitivos, qualidade de serviço, bom valor e serviço rápido (CHURCHILL; PETER, 2013).

A gestão do consumidor está ligada à gestão de marketing e, neste ponto, para conquistar os clientes é preciso conhecer o ambiente interno e externo da empresa, bem como oportunidades e ameaças.

A satisfação, fidelidade e valor do cliente e, na questão da satisfação, os autores afirmam que ela é uma sensação de contentamento ou descontentamento que é resultante da comparação da expectativa do comprador com o produto ou serviço que recebe (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2013).

É preciso descobrir quais são as necessidades e desejos de cada consumidor, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou serviço, de modo que é importante descobrir o que cada cliente busca em um produto ou serviço, ou seja, o que tem valor para o cliente (COBRA, 2014).

O processo de compra de serviços/ produtos envolve as seguintes etapas: pré-compra, encontro do serviço e pós-compra. Na primeira etapa acontece conscientização da necessidade e a busca de informações (definir necessidades, pesquisar soluções, identificar alternativas e fornecedores de serviços/ produtos), ainda nesta etapa, acontece a avaliação de fornecedores de serviços/ produtos alternativos (COBRA, 2014).

É importante conservar os consumidores, aumentando o relacionamento com ele, pois perder um cliente não é perder apenas a compra do momento, mas também outras compras que o cliente poderia vir a fazer. O marketing objetiva, a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores externos (aquele que compra). Dessa maneira, é preciso identificar nos consumidores, quais são seus hábitos, comportamentos, valores, crenças e reações diante do mercado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2013).

“O atendimento ao consumidor não significa apenas fazer produtos de qualidade, mesmo sendo uma parte muito importante, é preciso oferecer excelência e isso se deve à postura no atendimento”, ou seja, saber falar sobre o produto, ser claro na venda, esclarecer as dúvidas, conquistar o consumidor pelo seu atendimento para que o mesmo saia da empresa satisfeito, pois não se deve

esquecer do pós-venda, onde temos a certeza que o consumidor voltará. Todo consumidor tem que ser tratado como único (ARAUJO, 2016).

O atendimento é tudo aquilo que se faz para a pessoa que adquire um produto ou serviço. O atendimento vai além do tratamento formal, ele depende muito da qualidade. Ou seja, saber dar respostas claras, ser eficiente na solução de problemas do consumidor. É a responsabilidade passada pelas empresas aos seus funcionários para o atendimento ao consumidor de forma adequada, no tempo estipulado, na hora certa e de maneira satisfatória (ARAUJO, 20116).

O atendimento é um relacionamento, é saber ouvir e falar, sabendo respeitar a escolha e opções dos clientes, fazendo com que ele se sinta feliz. Uma maneira de fazê-lo feliz é saber falar, ou seja, falar com sentimento, transmitir emoção e motivação. Em outras palavras, o bom atendimento fideliza o consumidor, ou seja, conquista e mantém laços de longo prazo, oferecendo serviços e produtos de boa qualidade, fazendo o cliente voltar à empresa sempre que precisar (COBRA, 2014).

Os consumidores exigentes querem sempre mais, algo que justifique a sua escolha por uma empresa ou por outra. Este algo é o bom atendimento. Uma vez que cliente não é bem atendido, o mesmo desistira da compra, ou até mesmo não mais voltara à empresa, fazendo com que a organização perca sua credibilidade e confiança (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2013).

Após a conquista do cliente e venda do serviço, o cliente cria expectativas e após a venda ele apenas compra novamente se a expectativa foi satisfeita, por esta razão se faz necessário o acompanhamento pós-venda para medir a satisfação, se o cliente em determinado momento se sentiu insatisfeito, e momento da empresa avaliar a falha e criar soluções que atendam suas necessidades. As visitas de vendas devem ser feitas para medir as necessidades dos clientes declaradas e não declaradas, ouvir as falhas e convidá-lo para conhecer estabelecimento empresarial também o aproximar de pessoas apropriadas, tornando o relacionamento mais amigável (COBRA, 2014).

O foco da área comercial hoje esta no pós-relacionamento especialmente ao povo latino cujo elemento humano e muito importante. Manter um banco de dados com as necessidades, preferências, contatos, freqüência de compras e satisfação individual de cada cliente pode ser um novo começo (KOTLER; KELLER, 2013).

2 QUALIDADE DO SERVIÇO

A qualidade do serviço é uma medida de como uma organização entrega seus serviços em comparação com as expectativas de seus clientes. Os clientes adquirem serviços como resposta a necessidades específicas. Consciente ou inconscientemente, eles têm certos padrões e expectativas de como a prestação de serviços de uma empresa atende a essas necessidades. Uma empresa com alta qualidade de serviço oferece serviços que atendem ou superam as expectativas de seus clientes (CALVO-PORRAL; LÉVY-MANGIN; NOVO-CORTI, 2013).

As cinco dimensões da qualidade de serviço são:

Confiabilidade, se refere à habilidade e consistência de uma organização em realizar um determinado serviço de forma que satisfaça as necessidades de seus clientes. Esse processo envolve todas as etapas da interação com o cliente, incluindo a entrega ou execução do bem ou serviço, resolução rápida e precisa de problemas e preços competitivos. Os clientes têm uma certa expectativa de confiabilidade na compra de um produto específico, e o sucesso de uma empresa geralmente depende de sua capacidade de atender a essas expectativas (CALVO-PORRAL; LÉVY-MANGIN; NOVO-CORTI, 2013).

Tangibilidade, capacidade de uma organização de retratar a qualidade do serviço para seus clientes. Existem muitos fatores que conferem a uma empresa uma qualidade altamente tangível, como a aparência de sua sede, o vestuário e o comportamento de seus funcionários, seus materiais de marketing e seu departamento de atendimento ao cliente (CHOUDHURY, 2015).

Empatia é como uma organização entrega seus serviços de uma forma que faz com que a empresa pareça empática com os desejos e demandas de seus clientes. Um cliente que acredita que uma empresa realmente se preocupa com seu bem-estar provavelmente será mais leal a essa empresa (COBRA, 2015).

Capacidade de resposta é a dedicação e capacidade de uma empresa para fornecer aos clientes serviços rápidos. A capacidade de resposta implica receber, avaliar e responder rapidamente às solicitações, feedback, perguntas e questões dos clientes. Uma empresa com alta qualidade de serviço sempre responde à comunicação com o cliente o mais rápido possível, o que muitas vezes pode indicar o valor que uma empresa atribui à satisfação do cliente (LAS CASAS, 2014).

Garantia é a confiança que os clientes têm em uma determinada organização. Isso é especialmente importante com serviços que um cliente pode perceber como estando acima de sua capacidade de entender e avaliar adequadamente, o que significa que deve haver certo elemento de confiança na capacidade de entrega da organização prestadora de serviços. Os funcionários precisam estar atentos para ganhar a confiança de clientes se quiserem retê-los (KOTLER; KELLER, 2013).

3 NET PROMOTER SCORE (NPS)

Para Reichheld (2018), a organização que está intrinsecamente envolvida com a experiência do cliente é aquela que evidencia a “Regra de Ouro”, de acordo com a qual os funcionários devem tratar os consumidores como desejariam ser tratados se fossem consumidores. Com base nesta afirmação, é pautada toda a essência do NPS. Ao se analisar outra afirmação feita por Kotler (2015), também é encontrada esta mesma essência:

> Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento (KOTLER, 2015, p. 63).

Compreende-se então que, antes de focar em melhorar a satisfação dos clientes, é preciso atentar para a satisfação dos funcionários da empresa, os quais são responsáveis pela “linha de frente” dos negócios e os que garantem o bom atendimento e prestação de serviços, mesmo que essa estratégia acarrete em um aumento de custos pela empresa, como Reichheld (2018, p. 24) afirma que “de modo geral, para construir relacionamentos de alta qualidade, é necessário investir mais que a concorrência em valor de produto, serviços, equipes, treinamentos e tecnologia.”

Em meio à era do consumismo cada vez maior, a sociedade testemunhou mudanças significativas na forma como as empresas se aproximam de seus clientes. Presas na ganância do mercado competitivo e capitalização, as empresas costumavam usar métodos agressivos de publicidade para atrair os clientes. No entanto, essas estratégias supervalorizavam a venda, muitas vezes negligenciando

o atendimento pós-venda atendimento e expectativas dos clientes (CARNEIRO; DIB, 2011).

Neste aspecto desenvolveu-se uma abordagem mais centrada no cliente que foi muitas vezes aclamada como a solução para o crescimento de negócios sustentáveis. Além disso, a ascensão da internet facilitou cada vez mais opções para o consumidor escolher e ter mais transparência com seus fornecedores. Consequentemente, mais e mais ênfase foi dada à satisfação do cliente, além disso, a fidelização do cliente (LOVELOCK, 2016).

Lealdade é um conceito abstrato (Reichheld, 2018). Implica que existe algo mais para satisfazer os clientes e mantê-los felizes. Vai além de cumprir as necessidades operantes de uma transação para construir um senso de fidelidade. A lealdade pode se desenvolver na primeira interação ou pode levar anos para se construir.

Enquanto mais empresas procuravam ferramentas para medir a fidelidade do cliente, Frederick Reichheld com outros consultores de gestão da Bain and Company propôs o conceito de Net Promoter Score (NPS) que foi uma inovação na maneira de pesquisar e analisar as pesquisas. Alegou-se que o NPS dá uma imagem precisa de fidelização do cliente e está positivamente correlacionada com rentabilidade e crescimento (CARNEIRO; DIB, 2011).

O NPS (Figura 1) é uma medida amplamente utilizada em diferentes indústrias. Com o aumento das negociações online e transações, as práticas de pesquisa pela internet cresceram rapidamente (HAYES, 2018). Devido à simplicidade do NPS, ele se espalhou rapidamente online, pois é ainda mais fácil de implementar com canais de comunicação, como e-mail, pop-ups de sites, mensagens de texto etc. Tal cenário permitiu que quase todas as empresas alcançassem toda a sua base de clientes em questão de minutos.

Figura 1 – NPS



Fonte: Colombo (2021)

Promotores (nota 9 ou 10) são clientes que dão esta nota realmente enxergaram o valor no produto ou serviço, são leais, mantendo-se ligados a empresa e recomendando-a para amigos ou colegas. 20 a 50% da receita das empresas vêm de indicação (COLOMBO, 2021).

Neutros (nota 7 ou 8) são clientes não engajados com a empresa. Passivamente satisfeitos, mas não leais e costumam não fazer recomendações. Aqui existe uma grande oportunidade te converter esse cliente para se tornar promotor com pequenas atitudes no dia a dia (COLOMBO, 2021).

Detratores (nota de 0 a 6) são clientes insatisfeitos com o produto ou serviço. Assim que se identificar um cliente com esse perfil, é preciso levantar as causas da insatisfação, desculpar-se com o cliente rapidamente e apresentar soluções para resolver tal problema. Um fato importante de saber é que, segundo estudos, uma média de 40 a 50% dos clientes que se encontram neste perfil irão deixar de fazer negócios com você em até 90 dias (COLOMBO, 2021).

Para calcular a pontuação do NPS subtrai-se a porcentagem de detratores de seus promotores. Por exemplo, se 70% de entrevistados são promotores e 20% são detratores, a pontuação NPS é 60 (HAYES, 2018).

De modo geral, um Net Promoter Score abaixo de 0 seria uma indicação de que a empresa tem muitos problemas para resolver. Uma pontuação entre 0 e 30 é uma boa faixa para se estar, no entanto, ainda há espaço para progresso. Se o NPS for superior a 30, isso indicaria que a empresa está indo muito bem e tem muito mais clientes satisfeitos do que insatisfeitos (LOVELOCK, 2016).

Um NPS acima de 70 significa que os clientes amam a marca e a empresa está gerando marketing boca-a-boca positivo de suas referências. Quanto maior o NPS, maior a probabilidade de que as referências de clientes se convertam em novos *leads* e, portanto, em mais receita para a empresa (HAYES, 2018).

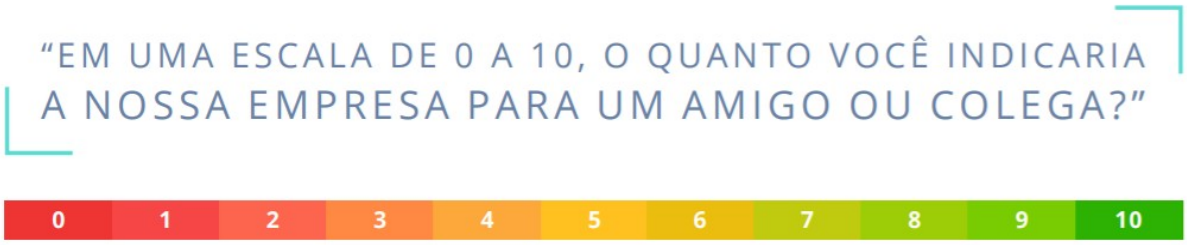
Fazer o melhor para manter sua pontuação acima de 0. Mesmo que um NPS de -10 possa ser maior do que outros em seu nicho, encontrar-se abaixo de zero pode ser desanimador e definitivamente deve soar um sino quanto à experiência do cliente fornecida (REICHHELD, 2018),

O *software* NPS é uma ferramenta instalada em um site para coletar feedback NPS dos clientes em intervalos periódicos. O software também ajuda a armazenar resultados de NPS, rastrear alterações e flutuações na pontuação e obter feedback perspicaz dos clientes sobre o que precisa ser melhorado (CARNEIRO; DIB, 2011).

A empresa pode adicionar uma pergunta do Net Promoter Score diretamente aos seus formulários. O NPS digital é uma métrica de pesquisa comumente usada para perguntar às pessoas a probabilidade de recomendar uma empresa, produto ou serviço a alguém.

A primeira parte de uma pesquisa do NPS é uma única pergunta: qual a probabilidade de você nos recomendar a um amigo? Os entrevistados escolhem uma pontuação numérica entre 0 e 10. Quanto maior a pontuação, mais provável é que eles recomendem a marca – quanto menor a pontuação, menor a probabilidade.

Figura 2 – NPS



Fonte: Colombo (2021)

A segunda parte de uma pesquisa NPS é uma pergunta de acompanhamento de resposta gratuita. Isso permite que os respondentes forneçam contexto para a pontuação numérica escolhida. Este é o verdadeiro poder do *Net Promoter Score* – ouvir *feedback* valioso de seus clientes em próprias palavras (LOVELOCK, 2016).

Pergunta de *followup:* Sentimos muito por desapontá-lo. Por gentileza nos diga sobre sua experiência, para que possamos fazer certo da próxima vez.

Uma pesquisa de relacionamento mede a fidelidade à marca com base na experiência geral. Devido à sua amplitude, as pesquisas de relacionamento são uma

boa métrica para *benchmarking* da experiência do cliente para ver se as várias mudanças que se está fazendo estão surtindo efeito (HAYES, 2018).

Uma pesquisa NPS (transacional) solicita *feedback* vinculado a um ponto de contato específico do cliente pós-compra, interação pós-serviço ou pós-*onboarding* (a bordo) para citar alguns. As pesquisas transacionais são uma boa maneira de identificar exatamente o que se precisa melhorar em uma experiência específica do cliente (REICHHELD, 2018),

Se a empresa quiser coletar *feedback* sobre uma interação específica, adicionar “com base em sua interação mais recente” à pergunta. Usado em conjunto com a pesquisa NPS tradicional, o NPS pode apresentar *insights* mais focados e acionáveis (CARNEIRO; DIB, 2011).

Se a empresa está perguntando às pessoas sobre um produto ou serviço em um ambiente profissional, se pode substituir “amigo” por “colega”. No contexto de uma família, se pode usar "membro da família". Também pode combinar (ou seja, “amigo ou membro da família”) (LOVELOCK, 2016).

Também se pode usar uma pesquisa do NPS para obter *feedback* detalhado do cliente sobre o produto ou características. Basta substituir “companhia” pelo produto que foi pedido ou pelo recurso sobre o qual você gostaria de receber mais comentários (HAYES, 2018).

Para criar uma pesquisa NPS (para empregados), adicionar “como local de trabalho” à pergunta do NPS. Também se pode fazer aos funcionários a pergunta básica do NPS para descobrir se uma experiência negativa do funcionário pode estar levando a uma experiência negativa do cliente (CARNEIRO; DIB, 2011).

Embora o NPS tenha sido projetado principalmente para indústrias baseadas no consumidor (REICHHELD, 2018), ele naturalmente se expandiu em outros negócios como B2B (MICHEL; DULLWEBER, 2014). Especialmente, na crescente cultura de startups onde o foco no cliente e o crescimento são os elementos centrais para o negócio e NPS tornou-se uma ferramenta útil para entender o sentimento dos clientes em relação à empresa. Além disso, muitos que implementam o NPS espalham a palavra com blogs e podcasts online que tornou o NPS viral (CARNEIRO; DIB, 2011).

As pesquisas NPS são mais eficazes quando são enviadas depois que os clientes tiveram uma experiência completa com o produto ou serviço – após a entrega de um pedido, no *check-out* de um hotel ou após um período de assinatura.

Não há uma regra rígida e rápida para a frequência da pesquisa, mas se deve adaptar o tempo da pesquisa ao setor, além do tipo de pesquisa (REICHHELD, 2018),

Para medir como os clientes se sentem em relação à marca ao longo do tempo, fazer pesquisas com eles regularmente. Trimestral ou semestral é um bom ponto de partida, embora também se possa pesquisar um subconjunto de clientes ativos de forma contínua (COLOMBO, 2021).

Como as pesquisas do NPS estão vinculadas a uma interação com o cliente, elas são mais pesquisas pontuais programadas para coletar *feedback* imediatamente após a ocorrência dessa interação. Por exemplo, no *check-out* ou na resolução de um problema de suporte (LOVELOCK, 2016).

A vantagem de uma pesquisa NPS sobre uma pesquisa tradicional de formato longo está em sua brevidade. Ninguém gosta de preencher pesquisas longas. Como resultado, as pesquisas NPS, com seu formato de 2 perguntas, obtêm taxas de resposta muito melhores do que as pesquisas tradicionais (HAYES, 2018).

No entanto, se estiver procurando por *insights* mais profundos, poderá adicionar perguntas de acompanhamento opcionais à pesquisa do NPS. Ferramentas de plataforma de pesquisa mais robustas permitem que essas perguntas sigam a lógica condicional, para que os clientes recebam conjuntos exclusivos de perguntas com base em sua classificação inicial. Essa configuração de pesquisa também facilita a análise do feedback da pesquisa e a identificação dos principais fatores de satisfação do cliente. Para manter a pesquisa o mais eficiente e eficaz possível, limitar-se a 10 perguntas adicionais (CARNEIRO; DIB, 2011).

3.1 Pontos Positivos do NPS

O principal benefício do NPS é que ele serve como um *proxy* para medir a lealdade do cliente. Isso ajuda o administrador a entender se os clientes provavelmente se tornarão clientes recorrentes ou sairão. Também ajuda a identificar clientes com maior probabilidade de se tornarem embaixadores da marca e encaminhá-lo para novos clientes em potencial (REICHHELD, 2018),

Um dos benefícios do *Net Promoter Score* é que se vê instantaneamente o quanto os clientes estão satisfeitos com o serviço que é oferecido. A maioria das boas empresas quer que todos os seus clientes fiquem felizes – é claro – e o NPS

permite que se avalie isso de forma eficaz. Quando se perceber problema, se pode intervir imediatamente e garantir que as medidas sejam tomadas para resolver o problema - antes que ele persista (HAYES, 2018).

O sistema NPS vai além da medição da satisfação do cliente, mas determinam quantos desses clientes são leais à marca. A satisfação não é nada se eles não voltarem, e o NPS é a melhor forma de identificar a verdadeira fidelidade do cliente. De fato, não há demonstração de lealdade mais fabulosa do que alguém que está preparado para compartilhar sua experiência em suas redes mais próximas (MICHEL; DULLWEBER, 2014).

A empresa pode medir NPS inicial e, posteriormente, reavaliar a pontuação para ver se as estratégias estão obtendo resultados. Isso permite que se avalie se o que está fazendo está aumentando a fidelidade e, se não estiver, poderá fazer alterações para impulsionar esse sentimento no futuro (CARNEIRO; DIB, 2011).

Uma coisa que anda de mãos dadas com a fidelidade do cliente são os defensores do cliente – aqueles que o recomendam ativamente a amigos, familiares e colegas. O boca a boca é uma ferramenta de marketing tão poderosa que parece passar despercebida no mundo do marketing digital de gastos pesados de hoje. Felizmente, o NPS lhe dará uma ideia clara de quais clientes são mais propensos a recomendar a empresa e, portanto, a quem se pode pedir para fazer isso (LOVELOCK, 2016).

Embora seja essencial focar em quão bem a empresa está se saindo na criação de promotores, é ainda mais crítico focar no nível de rotatividade de clientes. Os promotores são compreensivelmente muito menos propensos a desistir, mas conhecer o NPS significa que se pode investir mais na criação de uma experiência inesquecível para o cliente, que incentiva passivos e detratores a se mudarem para o verde. Aqueles em vermelho provavelmente vão embora e vão para outro lugar. Pior, eles contam aos outros sobre sua má experiência. Aqueles que se mantém no verde tornam-se os embaixadores super leais (REICHHELD, 2018),

Em suma, para Reichheld (2018), se busca o crescimento sustentável dos negócios. O *feedback* acionável que o NPS fornece é precisamente o que prepara para conseguir isso. Os promotores são a força motriz., pois:

Os promotores gastam mais (e são menos sensíveis ao preço);

Eles são mais propensos a experimentar novas ofertas de produtos;

Eles incentivam os outros a comprar da marca;

Eles reclamam com menos frequência

Em última análise, eles têm um valor de vida útil mais alto.

3.2 Pontos Negativos do NPS

Para Morgan e Rego (2016), escalas que apontam intenções de recomendação, tais como as métricas do tipo *net promoter*, têm valor preditivo pequeno ou até mesmo inexistente. Conforme Sauro (2019), a ciência por trás do NPS é ruim e é largamente desacreditado na literatura. Kristensen e Eskildsen (2011, p. 56), por sua vez, também criticam duramente essa escala “o melhor que podemos afirmar sobre o NPS é que é um erro! Esperamos que as organizações percebam isso antes que danos demais sejam causados.

A nota de pesquisa de satisfação denominada NPS é bastante empregada no Brasil. O cliente brasileiro está acostumado a ir a algum estabelecimento comercial, tal como uma farmácia, e deparar-se com uma pequena máquina por meio da qual pode avaliar o atendimento recebido, atribuindo nota de 0 a 10 ou bom ótimo, regular e ruim para avaliá-lo. O problema é que o consumidor nem sempre atribui nota ao atendimento recebido e isso pode gerar falhas nas pesquisas de satisfação (COLOMBO, 2021).

A grande crítica que se faz é que o NPS está intrinsecamente ligado ao comportamento tanto do consumidor final quanto à marca ou à organização que oferece o atendimento ao cliente. O NPS, ou nota de pesquisa de satisfação, é uma maneira de colocar o cliente no centro do processo a fim de procurar entender o que ele necessita. Contudo, a discussão apresentada sobre os diferentes pontos de vista dos autores é o que vai influenciar uma nota de pesquisa de satisfação (HAYES, 2018).

É importante destacar que, de acordo com Hayes (2018), há preocupação de que taxas de crescimento histórico não comprovam que o NPS é o principal indicador de crescimento, considerando que o NPS consegue medir a intenção do consumidor e não o seu comportamento.

As pesquisas de Net Promoter Score são extremamente simples e rápidas de usar. A maioria das empresas confia demais nas pontuações do NPS para entender a lealdade de seus clientes. A verdade é que as pontuações do NPS não são uma varinha mágica que pode reter clientes com apenas uma pergunta. Não é possível

entender completamente os sentimentos dos clientes. Portanto, não depender cegamente da pontuação do NPS. E não ignorar o impacto de usar pesquisas de feedback do cliente porque o NPS sozinho não pode fornecer todos os detalhes sobre a experiência específica de um cliente com uma marca (MORGAN; REGO (2016),

Outro problema com a pontuação do NPS é que ela não fornece insights profundos sobre os clientes, partes interessadas, funcionários e, mais importante, os futuros clientes. Com uma pontuação NPS, se pode fazer apenas uma pergunta: “O que alguém provavelmente fará?” E isso não é suficiente para entender por que alguém deu uma avaliação positiva ou negativa. Não se tem a chance de perguntar por que eles gostam de fazer negócios com a marca, quais são suas desvantagens e como se pode melhorar no futuro (CARNEIRO; DIB, 2011).

A pontuação do NPS não tem potencial para entender os funcionários também. Pode-se pedir que classifiquem a empresa em uma escala de 1 a 10, mas não pode perguntar sobre seus sentimentos e bem-estar. Especialmente após o surto de Covid-19, tornou-se extremamente importante perguntar aos funcionários sobre seu bem-estar e saúde mental. Durante essa crise, aproximadamente 5,5 milhões de funcionários não se sentiam mentalmente saudáveis. Mas, apenas 50% dos funcionários se sentem à vontade para discutir seus problemas de saúde mental. Mas os funcionários não podem compartilhar seus sentimentos dando classificações, certo? Eles precisam de algo extra para se expressar mais (COLOMBO, 2021).

CONCLUSÃO

O trabalho possibilitou demonstrar o uso da metodologia NPS para obter maior competitividade na empresa.

O NPS como metodologia foi lançado em 2003 e baseava-se em pesquisar clientes, perguntando a eles qual a probabilidade de eles recomendarem a empresa a um amigo ou colega. Os clientes foram solicitados a responder em uma escala de 1 a 10, sendo 1 muito improvável e 10 muito provável. Os clientes que pontuaram de 9 a 10 foram classificados como Promotores, clientes fiéis que continuam a comprar e indicam outras pessoas. Os clientes que pontuaram de 7 a 8 foram classificados como passivos, clientes satisfeitos, mas sem entusiasmo, vulneráveis a ofertas

competitivas. Aqueles clientes que pontuaram de 0 a 6 foram classificados como Detratores, clientes insatisfeitos que podem prejudicar a marca e crescimento através do boca-a-boca negativo. A porcentagem de detratores foi então subtraída da porcentagem de promotores e resultou na pontuação NPS.

O NPS evoluiu para uma disciplina que gerencia a experiência de clientes ao lidar com a marca, por meio da qual se entra em contato regularmente com ele, entende suas queixas, soluciona-as de forma rápida e completa e, finalmente, se esforça para gerenciar e manter o máximo da base de clientes no nível do promotor como puder.

Outra coisa a ter em mente ao desenvolver uma metodologia NPS é que seestá procurando idealmente a pontuação dada pelo cliente para fornecer *insights* acionáveis. Sempre que possível, você se procurar reunir informações que possam ser usadas para gerenciar positivamente a experiência geral de seus clientes ao lidar com a empresa. *Insights* acionáveis são descobertas concretas que se pode usar para atender às expectativas do cliente e impulsionar mudanças positivas nos negócios.

A adição de procedimentos de acompanhamento automático acionados quando pontuações de índice específicas são selecionadas pelo cliente é uma ótima maneira de garantir que o resultado de NPS esteja fazendo o trabalho para o qual se destina. Os gatilhos positivos negativos devem conduzir ações imediatas por meio de um caminho claramente mapeado para indivíduos responsáveis para remediar o problema ou capitalizar as forças. O processo de gatilho para remediar deve ser claramente visível para todas as partes interessadas dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. **Net Promoter Score**: Ferramenta de Apoio às Decisões Estratégicas de Marketing de Serviços. Universidade da Paraíba, Campina Grande, 2014.

ALVES, J.B. **Gestão de clientes**: a arte da conquista e manutenção do cliente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

ARAÚJO, A.G.G. **A importância do processo de entrega de valor aos clientes como vantagem competitiva na construção da fidelidade**. Trabalho apresentado ao Curso de Graduação Bacharel em Administração da Universidade Estadual da

Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de bacharel em Administração, Campina Grande, 2016.

CALVO-PORRAL, C.; LÉVY-MANGIN, J.; NOVO-CORTI, I. Perceived quality: an empirical study. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 6, p. 601-619, 2013.

CARNEIRO, J.M.T.; DIB, LA.R. Uso da Internet em Surveys: oportunidades e desafios. Rio de Janeiro, 2011.

CHOUDHURY, K. Evaluating customer-perceived service quality in business management in India: A study in topsis modeling. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, v. 27, n. 2, p. 208-225, 2015.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2015.

COBRA, M. M**arketing de serviços**. São Paulo: Campos, 2015.

COLOMBO, F. **Gestão profissional na prática**. São Paulo: Gente, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HAYES B. **Medindo a satisfação e a fidelidade do cliente: design de pesquisa, uso e métodos de análise estatística**. Rio de Janeiro: Campus, 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 12 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2013.

KRISTENSEN, K.; ESKILDSEN, J. **Is the net promoter score a reliable performance measure?** ,2011. Disponível em: https://measuringu.com/article-summaries/is-the-net-promoter-score-a-reliable-performance-measure/. Acesso em 12 maio 2022.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Marketing**: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. 1. ed.; 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2018.

SAURO, J. **Has the net promoter score been discredited in the academic literature?** Measuring U, oct. 2019. Disponível em: https://measuringu.com/nps-discredited/. Acesso em 12 maio 2022.

A EFETIVIDADE DA METODOLOGIA *NET PROMOTER SCORE* (NPS) PARA A LEALDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

João Guilherme de Azevedo [1]
Lucas Mattheus Santos de Oliveira[2]
Ana Carolina Marini Figueira dos Santos[3]

RESUMO: Aprender a medir e melhorar a lealdade e satisfação do cliente é uma habilidade valiosa, mas requer pesquisa e experiência. O objetivo do trabalho foi demonstrar a competitividade de uma empresa, por meio da metodologia Net Promote Score (NPS). O método utilizado para a coleta de informações e dados na presente pesquisa foi o levantamento bibliográfico, por meio de revisão de literatura, com pesquisa em livros, artigos de revistas científicas e textos eletrônicos. O NPS é uma medida amplamente utilizada pelo marketing das empresas. Com o aumento das negociações online e transações, as práticas de pesquisa pela internet cresceram rapidamente e devido à simplicidade do NPS, ele se espalhou rapidamente online, pois é ainda mais fácil de implementar com canais de comunicação, como e-mail, pop-ups de sites, mensagens de texto e etc. Tal cenário permite que quase todas as empresas alcancem toda a sua base de clientes em questão de minutos e amplia suas chances de aumentar a competitividade, por meio da satisfação do cliente. Conclui-se que os gatilhos positivos e negativos devem conduzir ações imediatas por meio de um caminho claramente mapeado para indivíduos responsáveis para remediar o problema ou capitalizar as forças.

Palavras-chave: Cliente. Lealdade. Satisfação. Avaliação. NPS.

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da ferramenta *Net Promoter Score* (NPS) para medir e melhorar a lealdade e satisfação do cliente com produtos e serviços, para melhorar a competitividade de uma organização, já que Independentemente do setor, a qualidade do serviço ou produto pode ter um impacto direto na capacidade das

[1] Pós-graduando em Administração de Empresas pela INESP
[2] Pós-graduando em Administração de Empresas pela INESP
[3] Orientador do curso de Pós-graduação em Administração pela INESP

empresas de satisfazer as necessidades dos clientes, diferenciando-se no mercado em que atua.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma metodologia idealizada por Frederick Reichheld (2003), que tem a finalidade de mensurar o grau de lealdade e satisfação dos consumidores para diversos tipos de empresas e negócios. Acabou tornando-se uma ferramenta amplamente utilizada devido à sua simplicidade e assertividade ao obter os resultados a respeito do relacionamento com os clientes.

O problema foi responder: O NPS pode auxiliar a empresa a medir a lealdade e satisfação do cliente?

Aprender a medir e melhorar a lealdade e satisfação do cliente é uma habilidade valiosa, mas requer pesquisa e experiência. Neste aspecto, é necessário saber o que é lealdade e satisfação do cliente, por que é importante e como se pode garantir um nível consistente de manutenção do cliente (ALVES, 2014).

O objetivo deste trabalho foi demonstrar como uma empresa pode obter competitividade por meio da metodologia NPS.

O trabalho se justifica na medida em que ao se buscar compreender o tema se tem um olhar mais preciso sobre o avanço do marketing de serviços na procura de pleno atendimento às expectativas dos clientes, diante de sua percepção como consumidor de serviços e produtos. E ajudando as empresas a buscarem a competitividade através de uma ferramenta eficaz.

Araújo (2016) aborda as vantagens competitivas e o crescimento da competitividade das empresas, a partir da orientação, implementação e execução do valor para o cliente.

> O conceito de valor vem sendo estudado por acadêmicos e profissionais de marketing a décadas, pois identificar os fatores que fazem uma organização obter um relacionamento a longo prazo com clientes é, de fato, o diferencial, tendo em vista a grande concorrência (ARAÚJO, 2016, p. 6).

Ainda conforme Araújo (2016), a gestão do cliente é estratégica para a empresa e seus empreendedores consideram que o profissional que vai lidar com o público precisará estar atualizado e ter uma formação contínua na área da gestão de clientes, para oferecer valor.

Conforme Kotler (2015, p. 59): “para empresas centradas no cliente, a satisfação é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas

que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado alvo saiba disso".

Ainda para Kotler (2015), a cada dia que passa o uso de metodologias de lealdade e satisfação dos clientes vem sendo mais frequentemente usada nas organizações por apresentar diversos benefícios, como por exemplo: uma fácil compreensão e implementação, além de ser uma pesquisa assertiva, que trás ganhos ao desempenho da empresa através dos *feedbacks* que são coletados. Sem clientes satisfeitos uma organização não consegue se desenvolver de maneira satisfatória, logo, ter esse retorno é fundamental para um bom progresso no mercado.

O método utilizado para a coleta de informações e dados na presente pesquisa foi o levantamento bibliográfico, por meio de revisão de literatura, com pesquisa em de livros, artigos de revistas científicas, textos eletrônicos, com conteúdos pertinentes ao tema, em que foram selecionados textos relevantes para a compreensão do problema em estudo, por meio de revisão de conteúdos teóricos e assimilação de novos conhecimentos, pressupostos e práticas.

Gil (2014) afirma que a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de material já elaborado (livros e artigos científicos) e tem com vantagem maior o fato de permitir cobertura de grande variedade de informações sem problema de tempo e espaço. Com as tecnologias da informação e comunicação, o acesso ao texto eletrônico está revolucionando a pesquisa bibliográfica, mas há uma infinidade de fontes não reconhecidas cientificamente.

1 PERCEPÇÃO DO CLIENTE E SUAS EXPECTATIVAS

O comportamento do consumidor é o estudo dos consumidores e dos processos que eles usam para escolher, usar (consumir) e descartar produtos e serviços, incluindo as respostas emocionais, mentais e comportamentais dos consumidores. O comportamento do consumidor incorpora ideias de várias ciências, incluindo psicologia, biologia, química e economia (COBRA, 2014).

Estudar a percepção do consumidor é importante porque, dessa forma, os profissionais de marketing podem entender o que influencia as decisões de compra dos consumidores. Ao entender como os consumidores decidem sobre um produto,

eles podem preencher a lacuna no mercado e identificar os produtos que são necessários e os que estão obsoletos (KOTLER, 2015).

Estudar a percepção do consumidor também ajuda os profissionais de marketing a decidir como apresentar seus produtos e serviços de uma forma que gere o máximo impacto sobre os consumidores. Entender o comportamento de compra do consumidor é o segredo chave para alcançar e envolver clientes e convertê-los em compras (COBRA, 2014).

A análise da percepção do consumidor deve revelar: o que os consumidores pensam e como se sentem sobre as várias alternativas (marcas, produtos, etc.); o que influencia os consumidores a escolher entre várias opções; comportamento dos consumidores ao pesquisar e fazer compras; como o ambiente do consumidor (amigos, família, mídia, etc.) influencia seu comportamento. O comportamento do consumidor costuma ser influenciado por diferentes fatores. Os profissionais de marketing devem estudar os padrões de compra do consumidor e descobrir as tendências do comprador (KOTLER; KELLER, 2013).

Na maioria dos casos, as marcas influenciam na percepção do consumidor apenas com o que podem controlar; como a forma como o vendedor parece obrigá-lo a gastar mais do que pretendia sempre que entrar na loja. Os fatores que influenciam a percepção do consumidor incluem: psicológico (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes); pessoal (idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoconceito); social (grupos de referência, família, funções e status); cultural (cultura, subcultura, sistema de classes sociais) (CHURCHILL; PETER, 2013).

Existem sete fatores a serem considerados ao tomar uma decisão de compra: desempenho, preço, durabilidade, disponibilidade, serviço, aparência e imagem e facilidade de uso. Quatro influências principais impactam o processo de decisão de compra do consumidor: fatores ambientais, fatores organizacionais, fatores interpessoais e fatores individuais (KOTLER, 2015).

Maneiras de influenciar clientes e aumentar as vendas: dazer com que eles se sintam exclusivamente especiais; sorrir e dar as boas-vindas ao cliente; oferecer muitas informações. Os consumidores procuram indivíduos confiáveis e experientes para orientá-los sobre uma compra. Os clientes precisam estar envolvidos na decisão. Contar a história; fazer promessas realistas; fornecer um alto nível de serviço (COBRA, 2004).

A satisfação é influenciada por muitos fatores, incluindo funcionários amigáveis, funcionários corteses, funcionários experientes e funcionários prestativos, precisão de faturamento, preços competitivos, qualidade de serviço, bom valor e serviço rápido (CHURCHILL; PETER, 2013).

A gestão do consumidor está ligada à gestão de marketing e, neste ponto, para conquistar os clientes é preciso conhecer o ambiente interno e externo da empresa, bem como oportunidades e ameaças.

A satisfação, fidelidade e valor do cliente e, na questão da satisfação, os autores afirmam que ela é uma sensação de contentamento ou descontentamento que é resultante da comparação da expectativa do comprador com o produto ou serviço que recebe (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2013).

É preciso descobrir quais são as necessidades e desejos de cada consumidor, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou serviço, de modo que é importante descobrir o que cada cliente busca em um produto ou serviço, ou seja, o que tem valor para o cliente (COBRA, 2014).

O processo de compra de serviços/ produtos envolve as seguintes etapas: pré-compra, encontro do serviço e pós-compra. Na primeira etapa acontece conscientização da necessidade e a busca de informações (definir necessidades, pesquisar soluções, identificar alternativas e fornecedores de serviços/ produtos), ainda nesta etapa, acontece a avaliação de fornecedores de serviços/ produtos alternativos (COBRA, 2014).

É importante conservar os consumidores, aumentando o relacionamento com ele, pois perder um cliente não é perder apenas a compra do momento, mas também outras compras que o cliente poderia vir a fazer. O marketing objetiva, a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores externos (aquele que compra). Dessa maneira, é preciso identificar nos consumidores, quais são seus hábitos, comportamentos, valores, crenças e reações diante do mercado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2013).

“O atendimento ao consumidor não significa apenas fazer produtos de qualidade, mesmo sendo uma parte muito importante, é preciso oferecer excelência e isso se deve à postura no atendimento”, ou seja, saber falar sobre o produto, ser claro na venda, esclarecer as dúvidas, conquistar o consumidor pelo seu atendimento para que o mesmo saia da empresa satisfeito, pois não se deve

esquecer do pós-venda, onde temos a certeza que o consumidor voltará. Todo consumidor tem que ser tratado como único (ARAUJO, 2016).

O atendimento é tudo aquilo que se faz para a pessoa que adquire um produto ou serviço. O atendimento vai além do tratamento formal, ele depende muito da qualidade. Ou seja, saber dar respostas claras, ser eficiente na solução de problemas do consumidor. É a responsabilidade passada pelas empresas aos seus funcionários para o atendimento ao consumidor de forma adequada, no tempo estipulado, na hora certa e de maneira satisfatória (ARAUJO, 20116).

O atendimento é um relacionamento, é saber ouvir e falar, sabendo respeitar a escolha e opções dos clientes, fazendo com que ele se sinta feliz. Uma maneira de fazê-lo feliz é saber falar, ou seja, falar com sentimento, transmitir emoção e motivação. Em outras palavras, o bom atendimento fideliza o consumidor, ou seja, conquista e mantém laços de longo prazo, oferecendo serviços e produtos de boa qualidade, fazendo o cliente voltar à empresa sempre que precisar (COBRA, 2014).

Os consumidores exigentes querem sempre mais, algo que justifique a sua escolha por uma empresa ou por outra. Este algo é o bom atendimento. Uma vez que cliente não é bem atendido, o mesmo desistira da compra, ou até mesmo não mais voltara à empresa, fazendo com que a organização perca sua credibilidade e confiança (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2013).

Após a conquista do cliente e venda do serviço, o cliente cria expectativas e após a venda ele apenas compra novamente se a expectativa foi satisfeita, por esta razão se faz necessário o acompanhamento pós-venda para medir a satisfação, se o cliente em determinado momento se sentiu insatisfeito, e momento da empresa avaliar a falha e criar soluções que atendam suas necessidades. As visitas de vendas devem ser feitas para medir as necessidades dos clientes declaradas e não declaradas, ouvir as falhas e convidá-lo para conhecer estabelecimento empresarial também o aproximar de pessoas apropriadas, tornando o relacionamento mais amigável (COBRA, 2014).

O foco da área comercial hoje esta no pós-relacionamento especialmente ao povo latino cujo elemento humano e muito importante. Manter um banco de dados com as necessidades, preferências, contatos, freqüência de compras e satisfação individual de cada cliente pode ser um novo começo (KOTLER; KELLER, 2013).

2 QUALIDADE DO SERVIÇO

A qualidade do serviço é uma medida de como uma organização entrega seus serviços em comparação com as expectativas de seus clientes. Os clientes adquirem serviços como resposta a necessidades específicas. Consciente ou inconscientemente, eles têm certos padrões e expectativas de como a prestação de serviços de uma empresa atende a essas necessidades. Uma empresa com alta qualidade de serviço oferece serviços que atendem ou superam as expectativas de seus clientes (CALVO-PORRAL; LÉVY-MANGIN; NOVO-CORTI, 2013).

As cinco dimensões da qualidade de serviço são:

Confiabilidade, se refere à habilidade e consistência de uma organização em realizar um determinado serviço de forma que satisfaça as necessidades de seus clientes. Esse processo envolve todas as etapas da interação com o cliente, incluindo a entrega ou execução do bem ou serviço, resolução rápida e precisa de problemas e preços competitivos. Os clientes têm uma certa expectativa de confiabilidade na compra de um produto específico, e o sucesso de uma empresa geralmente depende de sua capacidade de atender a essas expectativas (CALVO-PORRAL; LÉVY-MANGIN; NOVO-CORTI, 2013).

Tangibilidade, capacidade de uma organização de retratar a qualidade do serviço para seus clientes. Existem muitos fatores que conferem a uma empresa uma qualidade altamente tangível, como a aparência de sua sede, o vestuário e o comportamento de seus funcionários, seus materiais de marketing e seu departamento de atendimento ao cliente (CHOUDHURY, 2015).

Empatia é como uma organização entrega seus serviços de uma forma que faz com que a empresa pareça empática com os desejos e demandas de seus clientes. Um cliente que acredita que uma empresa realmente se preocupa com seu bem-estar provavelmente será mais leal a essa empresa (COBRA, 2015).

Capacidade de resposta é a dedicação e capacidade de uma empresa para fornecer aos clientes serviços rápidos. A capacidade de resposta implica receber, avaliar e responder rapidamente às solicitações, feedback, perguntas e questões dos clientes. Uma empresa com alta qualidade de serviço sempre responde à comunicação com o cliente o mais rápido possível, o que muitas vezes pode indicar o valor que uma empresa atribui à satisfação do cliente (LAS CASAS, 2014).

Garantia é a confiança que os clientes têm em uma determinada organização. Isso é especialmente importante com serviços que um cliente pode perceber como estando acima de sua capacidade de entender e avaliar adequadamente, o que significa que deve haver certo elemento de confiança na capacidade de entrega da organização prestadora de serviços. Os funcionários precisam estar atentos para ganhar a confiança de clientes se quiserem retê-los (KOTLER; KELLER, 2013).

3 NET PROMOTER SCORE (NPS)

Para Reichheld (2018), a organização que está intrinsecamente envolvida com a experiência do cliente é aquela que evidencia a “Regra de Ouro”, de acordo com a qual os funcionários devem tratar os consumidores como desejariam ser tratados se fossem consumidores. Com base nesta afirmação, é pautada toda a essência do NPS. Ao se analisar outra afirmação feita por Kotler (2015), também é encontrada esta mesma essência:

> Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento (KOTLER, 2015, p. 63).

Compreende-se então que, antes de focar em melhorar a satisfação dos clientes, é preciso atentar para a satisfação dos funcionários da empresa, os quais são responsáveis pela “linha de frente” dos negócios e os que garantem o bom atendimento e prestação de serviços, mesmo que essa estratégia acarrete em um aumento de custos pela empresa, como Reichheld (2018, p. 24) afirma que “de modo geral, para construir relacionamentos de alta qualidade, é necessário investir mais que a concorrência em valor de produto, serviços, equipes, treinamentos e tecnologia.”

Em meio à era do consumismo cada vez maior, a sociedade testemunhou mudanças significativas na forma como as empresas se aproximam de seus clientes. Presas na ganância do mercado competitivo e capitalização, as empresas costumavam usar métodos agressivos de publicidade para atrair os clientes. No entanto, essas estratégias supervalorizavam a venda, muitas vezes negligenciando

o atendimento pós-venda atendimento e expectativas dos clientes (CARNEIRO; DIB, 2011).

Neste aspecto desenvolveu-se uma abordagem mais centrada no cliente que foi muitas vezes aclamada como a solução para o crescimento de negócios sustentáveis. Além disso, a ascensão da internet facilitou cada vez mais opções para o consumidor escolher e ter mais transparência com seus fornecedores. Consequentemente, mais e mais ênfase foi dada à satisfação do cliente, além disso, a fidelização do cliente (LOVELOCK, 2016).

Lealdade é um conceito abstrato (Reichheld, 2018). Implica que existe algo mais para satisfazer os clientes e mantê-los felizes. Vai além de cumprir as necessidades operantes de uma transação para construir um senso de fidelidade. A lealdade pode se desenvolver na primeira interação ou pode levar anos para se construir.

Enquanto mais empresas procuravam ferramentas para medir a fidelidade do cliente, Frederick Reichheld com outros consultores de gestão da Bain and Company propôs o conceito de Net Promoter Score (NPS) que foi uma inovação na maneira de pesquisar e analisar as pesquisas. Alegou-se que o NPS dá uma imagem precisa de fidelização do cliente e está positivamente correlacionada com rentabilidade e crescimento (CARNEIRO; DIB, 2011).

O NPS (Figura 1) é uma medida amplamente utilizada em diferentes indústrias. Com o aumento das negociações online e transações, as práticas de pesquisa pela internet cresceram rapidamente (HAYES, 2018). Devido à simplicidade do NPS, ele se espalhou rapidamente online, pois é ainda mais fácil de implementar com canais de comunicação, como e-mail, pop-ups de sites, mensagens de texto etc. Tal cenário permitiu que quase todas as empresas alcançassem toda a sua base de clientes em questão de minutos.

Figura 1 – NPS



Fonte: Colombo (2021)

Promotores (nota 9 ou 10) são clientes que dão esta nota realmente enxergaram o valor no produto ou serviço, são leais, mantendo-se ligados a empresa e recomendando-a para amigos ou colegas. 20 a 50% da receita das empresas vêm de indicação (COLOMBO, 2021).

Neutros (nota 7 ou 8) são clientes não engajados com a empresa. Passivamente satisfeitos, mas não leais e costumam não fazer recomendações. Aqui existe uma grande oportunidade te converter esse cliente para se tornar promotor com pequenas atitudes no dia a dia (COLOMBO, 2021).

Detratores (nota de 0 a 6) são clientes insatisfeitos com o produto ou serviço. Assim que se identificar um cliente com esse perfil, é preciso levantar as causas da insatisfação, desculpar-se com o cliente rapidamente e apresentar soluções para resolver tal problema. Um fato importante de saber é que, segundo estudos, uma média de 40 a 50% dos clientes que se encontram neste perfil irão deixar de fazer negócios com você em até 90 dias (COLOMBO, 2021).

Para calcular a pontuação do NPS subtrai-se a porcentagem de detratores de seus promotores. Por exemplo, se 70% de entrevistados são promotores e 20% são detratores, a pontuação NPS é 60 (HAYES, 2018).

De modo geral, um Net Promoter Score abaixo de 0 seria uma indicação de que a empresa tem muitos problemas para resolver. Uma pontuação entre 0 e 30 é uma boa faixa para se estar, no entanto, ainda há espaço para progresso. Se o NPS for superior a 30, isso indicaria que a empresa está indo muito bem e tem muito mais clientes satisfeitos do que insatisfeitos (LOVELOCK, 2016).

Um NPS acima de 70 significa que os clientes amam a marca e a empresa está gerando marketing boca-a-boca positivo de suas referências. Quanto maior o NPS, maior a probabilidade de que as referências de clientes se convertam em novos *leads* e, portanto, em mais receita para a empresa (HAYES, 2018).

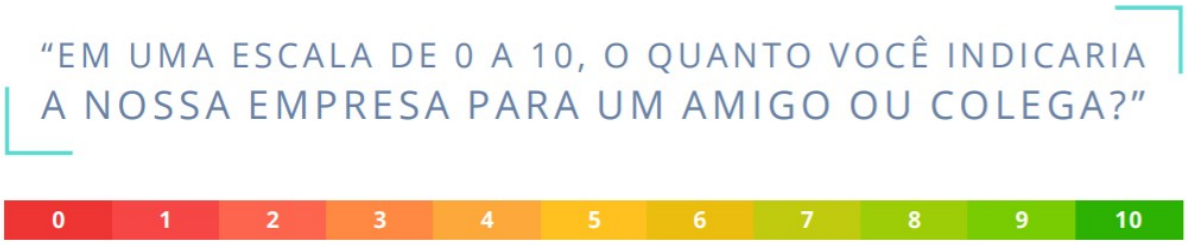
Fazer o melhor para manter sua pontuação acima de 0. Mesmo que um NPS de -10 possa ser maior do que outros em seu nicho, encontrar-se abaixo de zero pode ser desanimador e definitivamente deve soar um sino quanto à experiência do cliente fornecida (REICHHELD, 2018),

O *software* NPS é uma ferramenta instalada em um site para coletar feedback NPS dos clientes em intervalos periódicos. O software também ajuda a armazenar resultados de NPS, rastrear alterações e flutuações na pontuação e obter feedback perspicaz dos clientes sobre o que precisa ser melhorado (CARNEIRO; DIB, 2011).

A empresa pode adicionar uma pergunta do Net Promoter Score diretamente aos seus formulários. O NPS digital é uma métrica de pesquisa comumente usada para perguntar às pessoas a probabilidade de recomendar uma empresa, produto ou serviço a alguém.

A primeira parte de uma pesquisa do NPS é uma única pergunta: qual a probabilidade de você nos recomendar a um amigo? Os entrevistados escolhem uma pontuação numérica entre 0 e 10. Quanto maior a pontuação, mais provável é que eles recomendem a marca – quanto menor a pontuação, menor a probabilidade.

Figura 2 – NPS



Fonte: Colombo (2021)

A segunda parte de uma pesquisa NPS é uma pergunta de acompanhamento de resposta gratuita. Isso permite que os respondentes forneçam contexto para a pontuação numérica escolhida. Este é o verdadeiro poder do *Net Promoter Score* – ouvir *feedback* valioso de seus clientes em próprias palavras (LOVELOCK, 2016).

Pergunta de *followup:* Sentimos muito por desapontá-lo. Por gentileza nos diga sobre sua experiência, para que possamos fazer certo da próxima vez.

Uma pesquisa de relacionamento mede a fidelidade à marca com base na experiência geral. Devido à sua amplitude, as pesquisas de relacionamento são uma

boa métrica para *benchmarking* da experiência do cliente para ver se as várias mudanças que se está fazendo estão surtindo efeito (HAYES, 2018).

Uma pesquisa NPS (transacional) solicita *feedback* vinculado a um ponto de contato específico do cliente pós-compra, interação pós-serviço ou pós-*onboarding* (a bordo) para citar alguns. As pesquisas transacionais são uma boa maneira de identificar exatamente o que se precisa melhorar em uma experiência específica do cliente (REICHHELD, 2018),

Se a empresa quiser coletar *feedback* sobre uma interação específica, adicionar “com base em sua interação mais recente” à pergunta. Usado em conjunto com a pesquisa NPS tradicional, o NPS pode apresentar *insights* mais focados e acionáveis (CARNEIRO; DIB, 2011).

Se a empresa está perguntando às pessoas sobre um produto ou serviço em um ambiente profissional, se pode substituir “amigo” por “colega”. No contexto de uma família, se pode usar "membro da família". Também pode combinar (ou seja, “amigo ou membro da família”) (LOVELOCK, 2016).

Também se pode usar uma pesquisa do NPS para obter *feedback* detalhado do cliente sobre o produto ou características. Basta substituir “companhia” pelo produto que foi pedido ou pelo recurso sobre o qual você gostaria de receber mais comentários (HAYES, 2018).

Para criar uma pesquisa NPS (para empregados), adicionar “como local de trabalho” à pergunta do NPS. Também se pode fazer aos funcionários a pergunta básica do NPS para descobrir se uma experiência negativa do funcionário pode estar levando a uma experiência negativa do cliente (CARNEIRO; DIB, 2011).

Embora o NPS tenha sido projetado principalmente para indústrias baseadas no consumidor (REICHHELD, 2018), ele naturalmente se expandiu em outros negócios como B2B (MICHEL; DULLWEBER, 2014). Especialmente, na crescente cultura de startups onde o foco no cliente e o crescimento são os elementos centrais para o negócio e NPS tornou-se uma ferramenta útil para entender o sentimento dos clientes em relação à empresa. Além disso, muitos que implementam o NPS espalham a palavra com blogs e podcasts online que tornou o NPS viral (CARNEIRO; DIB, 2011).

As pesquisas NPS são mais eficazes quando são enviadas depois que os clientes tiveram uma experiência completa com o produto ou serviço – após a entrega de um pedido, no *check-out* de um hotel ou após um período de assinatura.

Não há uma regra rígida e rápida para a frequência da pesquisa, mas se deve adaptar o tempo da pesquisa ao setor, além do tipo de pesquisa (REICHHELD, 2018),

Para medir como os clientes se sentem em relação à marca ao longo do tempo, fazer pesquisas com eles regularmente. Trimestral ou semestral é um bom ponto de partida, embora também se possa pesquisar um subconjunto de clientes ativos de forma contínua (COLOMBO, 2021).

Como as pesquisas do NPS estão vinculadas a uma interação com o cliente, elas são mais pesquisas pontuais programadas para coletar *feedback* imediatamente após a ocorrência dessa interação. Por exemplo, no *check-out* ou na resolução de um problema de suporte (LOVELOCK, 2016).

A vantagem de uma pesquisa NPS sobre uma pesquisa tradicional de formato longo está em sua brevidade. Ninguém gosta de preencher pesquisas longas. Como resultado, as pesquisas NPS, com seu formato de 2 perguntas, obtêm taxas de resposta muito melhores do que as pesquisas tradicionais (HAYES, 2018).

No entanto, se estiver procurando por *insights* mais profundos, poderá adicionar perguntas de acompanhamento opcionais à pesquisa do NPS. Ferramentas de plataforma de pesquisa mais robustas permitem que essas perguntas sigam a lógica condicional, para que os clientes recebam conjuntos exclusivos de perguntas com base em sua classificação inicial. Essa configuração de pesquisa também facilita a análise do feedback da pesquisa e a identificação dos principais fatores de satisfação do cliente. Para manter a pesquisa o mais eficiente e eficaz possível, limitar-se a 10 perguntas adicionais (CARNEIRO; DIB, 2011).

3.1 Pontos Positivos do NPS

O principal benefício do NPS é que ele serve como um *proxy* para medir a lealdade do cliente. Isso ajuda o administrador a entender se os clientes provavelmente se tornarão clientes recorrentes ou sairão. Também ajuda a identificar clientes com maior probabilidade de se tornarem embaixadores da marca e encaminhá-lo para novos clientes em potencial (REICHHELD, 2018),

Um dos benefícios do *Net Promoter Score* é que se vê instantaneamente o quanto os clientes estão satisfeitos com o serviço que é oferecido. A maioria das boas empresas quer que todos os seus clientes fiquem felizes – é claro – e o NPS

permite que se avalie isso de forma eficaz. Quando se perceber problema, se pode intervir imediatamente e garantir que as medidas sejam tomadas para resolver o problema - antes que ele persista (HAYES, 2018).

O sistema NPS vai além da medição da satisfação do cliente, mas determinam quantos desses clientes são leais à marca. A satisfação não é nada se eles não voltarem, e o NPS é a melhor forma de identificar a verdadeira fidelidade do cliente. De fato, não há demonstração de lealdade mais fabulosa do que alguém que está preparado para compartilhar sua experiência em suas redes mais próximas (MICHEL; DULLWEBER, 2014).

A empresa pode medir NPS inicial e, posteriormente, reavaliar a pontuação para ver se as estratégias estão obtendo resultados. Isso permite que se avalie se o que está fazendo está aumentando a fidelidade e, se não estiver, poderá fazer alterações para impulsionar esse sentimento no futuro (CARNEIRO; DIB, 2011).

Uma coisa que anda de mãos dadas com a fidelidade do cliente são os defensores do cliente – aqueles que o recomendam ativamente a amigos, familiares e colegas. O boca a boca é uma ferramenta de marketing tão poderosa que parece passar despercebida no mundo do marketing digital de gastos pesados de hoje. Felizmente, o NPS lhe dará uma ideia clara de quais clientes são mais propensos a recomendar a empresa e, portanto, a quem se pode pedir para fazer isso (LOVELOCK, 2016).

Embora seja essencial focar em quão bem a empresa está se saindo na criação de promotores, é ainda mais crítico focar no nível de rotatividade de clientes. Os promotores são compreensivelmente muito menos propensos a desistir, mas conhecer o NPS significa que se pode investir mais na criação de uma experiência inesquecível para o cliente, que incentiva passivos e detratores a se mudarem para o verde. Aqueles em vermelho provavelmente vão embora e vão para outro lugar. Pior, eles contam aos outros sobre sua má experiência. Aqueles que se mantém no verde tornam-se os embaixadores super leais (REICHHELD, 2018),

Em suma, para Reichheld (2018), se busca o crescimento sustentável dos negócios. O *feedback* acionável que o NPS fornece é precisamente o que prepara para conseguir isso. Os promotores são a força motriz., pois:

Os promotores gastam mais (e são menos sensíveis ao preço);

Eles são mais propensos a experimentar novas ofertas de produtos;

Eles incentivam os outros a comprar da marca;

Eles reclamam com menos frequência

Em última análise, eles têm um valor de vida útil mais alto.

3.2 Pontos Negativos do NPS

Para Morgan e Rego (2016), escalas que apontam intenções de recomendação, tais como as métricas do tipo *net promoter*, têm valor preditivo pequeno ou até mesmo inexistente. Conforme Sauro (2019), a ciência por trás do NPS é ruim e é largamente desacreditado na literatura. Kristensen e Eskildsen (2011, p. 56), por sua vez, também criticam duramente essa escala “o melhor que podemos afirmar sobre o NPS é que é um erro! Esperamos que as organizações percebam isso antes que danos demais sejam causados.

A nota de pesquisa de satisfação denominada NPS é bastante empregada no Brasil. O cliente brasileiro está acostumado a ir a algum estabelecimento comercial, tal como uma farmácia, e deparar-se com uma pequena máquina por meio da qual pode avaliar o atendimento recebido, atribuindo nota de 0 a 10 ou bom ótimo, regular e ruim para avaliá-lo. O problema é que o consumidor nem sempre atribui nota ao atendimento recebido e isso pode gerar falhas nas pesquisas de satisfação (COLOMBO, 2021).

A grande crítica que se faz é que o NPS está intrinsecamente ligado ao comportamento tanto do consumidor final quanto à marca ou à organização que oferece o atendimento ao cliente. O NPS, ou nota de pesquisa de satisfação, é uma maneira de colocar o cliente no centro do processo a fim de procurar entender o que ele necessita. Contudo, a discussão apresentada sobre os diferentes pontos de vista dos autores é o que vai influenciar uma nota de pesquisa de satisfação (HAYES, 2018).

É importante destacar que, de acordo com Hayes (2018), há preocupação de que taxas de crescimento histórico não comprovam que o NPS é o principal indicador de crescimento, considerando que o NPS consegue medir a intenção do consumidor e não o seu comportamento.

As pesquisas de Net Promoter Score são extremamente simples e rápidas de usar. A maioria das empresas confia demais nas pontuações do NPS para entender a lealdade de seus clientes. A verdade é que as pontuações do NPS não são uma varinha mágica que pode reter clientes com apenas uma pergunta. Não é possível

entender completamente os sentimentos dos clientes. Portanto, não depender cegamente da pontuação do NPS. E não ignorar o impacto de usar pesquisas de feedback do cliente porque o NPS sozinho não pode fornecer todos os detalhes sobre a experiência específica de um cliente com uma marca (MORGAN; REGO (2016),

Outro problema com a pontuação do NPS é que ela não fornece insights profundos sobre os clientes, partes interessadas, funcionários e, mais importante, os futuros clientes. Com uma pontuação NPS, se pode fazer apenas uma pergunta: “O que alguém provavelmente fará?” E isso não é suficiente para entender por que alguém deu uma avaliação positiva ou negativa. Não se tem a chance de perguntar por que eles gostam de fazer negócios com a marca, quais são suas desvantagens e como se pode melhorar no futuro (CARNEIRO; DIB, 2011).

A pontuação do NPS não tem potencial para entender os funcionários também. Pode-se pedir que classifiquem a empresa em uma escala de 1 a 10, mas não pode perguntar sobre seus sentimentos e bem-estar. Especialmente após o surto de Covid-19, tornou-se extremamente importante perguntar aos funcionários sobre seu bem-estar e saúde mental. Durante essa crise, aproximadamente 5,5 milhões de funcionários não se sentiam mentalmente saudáveis. Mas, apenas 50% dos funcionários se sentem à vontade para discutir seus problemas de saúde mental. Mas os funcionários não podem compartilhar seus sentimentos dando classificações, certo? Eles precisam de algo extra para se expressar mais (COLOMBO, 2021).

CONCLUSÃO

O trabalho possibilitou demonstrar o uso da metodologia NPS para obter maior competitividade na empresa.

O NPS como metodologia foi lançado em 2003 e baseava-se em pesquisar clientes, perguntando a eles qual a probabilidade de eles recomendarem a empresa a um amigo ou colega. Os clientes foram solicitados a responder em uma escala de 1 a 10, sendo 1 muito improvável e 10 muito provável. Os clientes que pontuaram de 9 a 10 foram classificados como Promotores, clientes fiéis que continuam a comprar e indicam outras pessoas. Os clientes que pontuaram de 7 a 8 foram classificados como passivos, clientes satisfeitos, mas sem entusiasmo, vulneráveis a ofertas

competitivas. Aqueles clientes que pontuaram de 0 a 6 foram classificados como Detratores, clientes insatisfeitos que podem prejudicar a marca e crescimento através do boca-a-boca negativo. A porcentagem de detratores foi então subtraída da porcentagem de promotores e resultou na pontuação NPS.

O NPS evoluiu para uma disciplina que gerencia a experiência de clientes ao lidar com a marca, por meio da qual se entra em contato regularmente com ele, entende suas queixas, soluciona-as de forma rápida e completa e, finalmente, se esforça para gerenciar e manter o máximo da base de clientes no nível do promotor como puder.

Outra coisa a ter em mente ao desenvolver uma metodologia NPS é que seestá procurando idealmente a pontuação dada pelo cliente para fornecer *insights* acionáveis. Sempre que possível, você se procurar reunir informações que possam ser usadas para gerenciar positivamente a experiência geral de seus clientes ao lidar com a empresa. *Insights* acionáveis são descobertas concretas que se pode usar para atender às expectativas do cliente e impulsionar mudanças positivas nos negócios.

A adição de procedimentos de acompanhamento automático acionados quando pontuações de índice específicas são selecionadas pelo cliente é uma ótima maneira de garantir que o resultado de NPS esteja fazendo o trabalho para o qual se destina. Os gatilhos positivos negativos devem conduzir ações imediatas por meio de um caminho claramente mapeado para indivíduos responsáveis para remediar o problema ou capitalizar as forças. O processo de gatilho para remediar deve ser claramente visível para todas as partes interessadas dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. **Net Promoter Score**: Ferramenta de Apoio às Decisões Estratégicas de Marketing de Serviços. Universidade da Paraíba, Campina Grande, 2014.

ALVES, J.B. **Gestão de clientes**: a arte da conquista e manutenção do cliente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

ARAÚJO, A.G.G. **A importância do processo de entrega de valor aos clientes como vantagem competitiva na construção da fidelidade**. Trabalho apresentado ao Curso de Graduação Bacharel em Administração da Universidade Estadual da

Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de bacharel em Administração, Campina Grande, 2016.

CALVO-PORRAL, C.; LÉVY-MANGIN, J.; NOVO-CORTI, I. Perceived quality: an empirical study. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 6, p. 601-619, 2013.

CARNEIRO, J.M.T.; DIB, LA.R. Uso da Internet em Surveys: oportunidades e desafios. Rio de Janeiro, 2011.

CHOUDHURY, K. Evaluating customer-perceived service quality in business management in India: A study in topsis modeling. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, v. 27, n. 2, p. 208-225, 2015.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2015.

COBRA, M. M**arketing de serviços**. São Paulo: Campos, 2015.

COLOMBO, F. **Gestão profissional na prática**. São Paulo: Gente, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HAYES B. **Medindo a satisfação e a fidelidade do cliente: design de pesquisa, uso e métodos de análise estatística**. Rio de Janeiro: Campus, 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 12 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2013.

KRISTENSEN, K.; ESKILDSEN, J. **Is the net promoter score a reliable performance measure?** ,2011. Disponível em: https://measuringu.com/article-summaries/is-the-net-promoter-score-a-reliable-performance-measure/. Acesso em 12 maio 2022.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Marketing**: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. 1. ed.; 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 2018.

SAURO, J. **Has the net promoter score been discredited in the academic literature?** Measuring U, oct. 2019. Disponível em: https://measuringu.com/nps-discredited/. Acesso em 12 maio 2022.

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO

Gabriela Mendonça de Souza[*]

Jorge Gonçalves[**]

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar um estudo sobre a importância do programa 5S como ferramenta de qualidade para a organização. O objetivo tem como explanar os conceitos teóricos do programa e como aplicá-los na prática, ressaltando que a ferramenta desenvolve uma cultura organizacional nas empresas. Segundo as pesquisas bibliográficas, essa metodologia aborda conceitos de qualidade para atingir objetivos e metas a serem alcançadas, sendo um ambiente mais limpo, organizado, baixo risco de acidentes e uma rotina para trabalhar melhor. Demonstrar a sua origem, importância e sua aplicação para trazer resultados positivos e que melhoram o clima organizacional da indústria.

Palavras-chave: Programa 5S; Qualidade; Indústria.

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas manter-se em competitividade no mercado atual, é extremamente importante o uso de vários tipos de aplicações de sistema de qualidade, para reduzir custos e alcançar assim resultados positivos (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009).

As instituições e os processos de transformações se adaptam às mudanças de um mundo em desenvolvimento crescente e constante. As organizações para se manterem no mercado competitivo necessitam desenvolver práticas para alcançar seu objetivo. Sendo assim, para se fortalecer no mercado precisa de pessoas em seus processos adquirindo mudanças de conceitos e consequentemente suas práticas gerenciais.

---

[*] Discente do Curso de Graduação Superior Bacharelado em Administração de Empresas.

[**] Discente do Curso de Graduação Superior Bacharelado em Administração de Empresas.

Artigo apresentado à Faculdade Inesp, como requisito para obtenção de conclusão de Bacharelado em Administração de Empresas, sob orientação do Professor Me. Walter A. Sousa Júnior, Jacareí - SP, 2022.

A consolidação do programa 5S no Japão na década de 50, refletiu em ganhos positivos e satisfatórios, realizando uma mudança no comportamento, no ambiente de trabalho e principalmente envolvendo pessoas comprometidas.

Em um ambiente de trabalho, limpo, organizado, estruturado, estimula as pessoas a se sentirem dispostas, produtivas, realizando as suas atividades com mais qualidades e atenção, pois as organizações dependem das pessoas para sua operacionalidade e sucesso.

Os cincos sensos são as palavras do termo do programa 5S que começam com S: Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de ordenação), Seiso (senso de conservação), Seiketsu (senso de saúde) e Shitsuke (senso de autodisciplina).

A importância do programa 5S como sendo uma forma de estratégia no decorrer do tempo torna-se uma rotina, contribuindo assim pela busca da qualidade total.

As pessoas cada vez mais buscam satisfazer suas necessidades dentro da organização.

A qualidade total reflete à satisfação das necessidades das pessoas contribuindo para a sobrevivência das organizações.

A organização busca continuamente de forma sistêmica e com desenvolvimento planejado buscando sempre o aperfeiçoamento da qualidade.

> Todas as empresas que desejam melhorias de qualidade têm que começar pelos aspectos básicos, ou seja, pelo 5S's, uma campanha dedicada a organizar o ambiente de trabalho, e conservá-lo arrumado e limpo, manter as condições padrão e a disciplina necessária para a execução de um bom trabalho (OSADA, 1992, p 203).

Complementando essa ideia, a intenção deste estudo bibliográfico visa a busca de novos entendimentos, alcances e reflexões.

Para isso é necessário e importante conhecer a origem, evolução, significado dos cincos sensos, vantagens e benefícios, esses itens quando estiverem bem organizado e estruturado podem proporcionar benefícios quando forem corretamente

aplicados compreendendo novos hábitos e atitudes, influenciando a melhoria do ambiente de trabalho e o envolvimento de todos.

2 METODOLOGIA

A ideia deste artigo é apresentar uma breve explanação do programa 5S, no intuito de abranger os fundamentos e conceitos de sua origem, evolução, significados dos cinco sensos, suas vantagens e benefícios quando seguidos corretamente no comprometimento na mudança de hábitos e atividades que podem trazer ao ambiente melhor qualidade de trabalho e de vida para todos os envolvidos na organização.

No desenvolvimento deste artigo foram obtidas informações de dados através de livros, artigos bibliográficos de autores envolvidos com o assunto, matérias da internet e assuntos abordados em relação ao Programa 5S.

As etapas deste artigo serão apresentadas conforme a sequência:

- Origem do programa 5S;
- Programa 5S;
- Significado do 5S;
- Benefícios do programa 5S;
- Estudo de caso, exemplo de implantação.

2.1 ORIGEM

A origem dos 5S teve início no Japão na década de 1950, o professor Kaoro Ishikawa mostrou e apresentou um método de programa para ajudar a diminuir o desperdício, pois o país deteriorado pela guerra, e tendo também falta dos recursos naturais. Para competir nos Estados Unidos e Europa as indústrias japonesas precisavam oferecer produtos e preços competitivos.

Devido a várias transformações que tornaram as suas indústrias em grandes potências econômicas, sendo alvo de outras organizações e de outros países para pesquisa, desenvolvimento e conhecimento, do método da ferramenta dos 5S's que demonstrou ganhos em produtividade qualidade para as indústrias do Japão. Para as indústrias japonesas o programa 5S é fundamental tornando-se necessário como ferramentas gerenciais. As organizações mundiais passaram a adotar os 5S's, como modelo de gestão para otimizar, reduzir custos, desperdício e aumentando a sua produtividade.

2.2 PROGRAMA 5S

O mundo teve o Japão como referência e o principal idealizador, da qualidade. O "5S' ou "Housekeeping" surgiu na década de 1950, após a 2° guerra mundial, sendo necessário realizar uma grande limpeza em suas fábricas e em todas as suas estruturas organizacionais no Japão.

Devido ao sucesso alcançado pelo Japão com a prática empregada dos 5S's, levaram outros países a adotarem esse programa. O programa chegou ao Brasil por volta de 1991, sendo utilizado primeiro pelas empresas, no intuito de diminuir custos, reduzir o desperdício e consequentemente o aumento da produção.

> O 5S ou programa 5S é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e suas atitudes. O termo 5S 's é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, de japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S foi mantido, mesmo na

> linguagem portuguesa. O termo “senso de” significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender (LAPA, 1998).

Os 5S’s proporcionam mudanças de novos hábitos com práticas saudáveis, interagindo no modo de pensar, sentir e agir. Os 5S’s promovem ações e métodos de formas mecânicas, limpeza, ordenação e classificação, a longo prazo essas mudanças conseguem transformar as pessoas na relação consigo mesma e com as outras pessoas e também com a natureza.

O programa estabelece a relação e a integração das pessoas no envolvimento de todos de forma de participar e proporcionar um ambiente de trabalho melhor, e facilitando a complementação de outros programas, voltados para melhoria contínua.

2.3 SIGNIFICADO DOS 5S’S

> Os 5S’s foram interpretados como “sensos” não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a ideia de profunda mudança comportamental. É preciso sentir a necessidade de fazer. Assim, adotou-se: senso de utilização, para Seiri; senso de ordenação, para Seiton; senso de limpeza, para Seisou; senso de saúde, para Seiketsu e senso de autodisciplina, para Shitsuke. Outros termos encontrados na literatura com certa frequência são: organização, arrumação ou seleção, para Seiri; ordenação, arrumação, organização e sistematização para seiton; higiene, asseio ou padronização para Seiketsu e disciplina, educação e comprometimento para shitsuke. Limpeza tem sido adotada sem variações para seisou (SILVA, 1994, p. 14 -15).

2.3.1 SEIRI - SENSO DE ORGANIZAÇÃO

"Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente” (RIBEIRO, 1994, p. 18).

Seiri é basicamente a sabedoria de utilizar sem desperdiçar. É feito uma classificação em todo o material sendo separar o necessário e desnecessário em toda a organização, o seu direcionamento de maneira correta e realizado de forma como guardar, envio para reparação, transferência para outro setor ou para a sua não utilização.

Todo cuidado é necessário e importante quando for realizado o descarte do material para que não haja perdas de conteúdo e de informações importantes.

O Seiri apresenta algumas vantagens que são:

- Espaço livre;
- Eliminação de objetos em excessos;
- Descarte de documentos obsoletos;
- Descarte objeto não utilizado;
- Baixo índice de riscos de acidentes.

Todas as áreas utilizadas para o uso do descarte precisam ter boas sinalizações corretas e adequadas, em seus espaços físicos, para se manterem organizados e controlados para serem destinados corretamente.

2.3.2 SEITON – SENSO DE ORDENAMENTO

> Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, consequentemente, mais produtivo (RIBEIRO, 1994 p. 18).

O Seiton mostra na prática que um local limpo e organizado tem como o seu objetivo arrumação e identificação, tornando fácil e rápido a sua localização e tendo como vantagens:

- Reduzir acidentes;
- Reduzir esforço e tempo;
- Manter de forma controlada e organizada, tornando a acessibilidade rápida e fácil dos objetos.

2.3.3 SEISO – SENSO DE LIMPEZA

> Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente (RIBEIRO, 1994, p.18)

O senso de limpeza traz uma filosofia de responsabilidade e comprometimento por todas as pessoas em relação aos aspectos das coisas no ambiente garantindo assim que sejam sempre mantidas em seu perfeito estado de conservação (OSADA, 1992, p. 116).

A principal característica do senso de limpeza é de realizar uma limpeza geral, em todas as áreas mantendo assim as coisas em perfeitas condições de utilização, e sendo suas vantagens como:

- Evitar perdas;
- Proporcionar ao ambiente, máquinas, ferramentas e equipamentos uma segurança maior;
- Ambientes organizados limpos proporcionam aos empregados uma satisfação.

2.3.4 SEIKETSU – SENSO DE ASSEIO

“Manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retroceda. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”. (RIBEIRO, 1994, p.19).

Sendo cumprida as três primeiras etapas dos 5Ss é importante a padronização para a melhoria contínua das atividades.

É fundamental a criação de procedimentos para especificar a execução das atividades sendo cada um com as suas responsabilidades, mantendo assim um comportamento ético, e construindo um relacionamento de respeito mútuo.

As vantagens dos Seiketsu são:

- Oferece meios de segurança para todos;
- Contribuiu para melhorias em áreas de acessos comuns (toaletes, área de alimentação, etc);
- Clima organizacional saudável;
- Mantém uma saúde mental e física em harmonia.

2.3.5 SHIKETSUKE – SENSO DE DISCIPLINA

“Se disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo” (RIBEIRO, 1994, p.19).

O senso de autodisciplina permite criar novos hábitos contribuindo para manter continuamente os resultados de melhorias positivas, buscando cada vez mais novas metas. É primordial que todos tenham a consciência e a necessidade de manter-se focado e comprometido no desenvolvimento contínuo e operacionalidade do programa.

As vantagens do Shitsuke são:

- Ambiente de trabalho harmonioso;
- Relações humanas valorizadas;
- Aumento da produtividade, qualidade e segurança do trabalho.

2.4 BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S

O programa 5S oferece vantagens e benefícios para toda a organização, sendo uma ferramenta da qualidade proporcionando melhorias em todo o processo de produção. O 5S como a sua metodologia influencia as atividades comportamentais e educacionais, podendo contribuir como suporte de base auxiliando outras ferramentas gerenciais.

O 5S também traz para a equipe, a participação e a união buscando atingir seus objetivos com metas, desafios e oportunidades de melhorias.

Segue alguns dos benefícios do programa 5S:

- Otimização (tempo, operacional, pessoas, processos, layout) focando a produtividade;

O ser humano em equilíbrio com seu bem estar:

- Ambiente nos processos produtivos com satisfação e realização pela qualidade;
- Habilidades pessoais em constante aperfeiçoamento;
- Valorização em conjunto da equipe de trabalho;
- Crescimento comportamental nas relações interpessoais;
- Harmonização do ambiente de trabalho desenvolvido pelo programa, deixando a área mais agradáveis.

Áreas dos espaços mais livres e disponíveis:

- Reaproveitamento de todo o material que possa ser reutilizado novamente;
- Eliminação da burocracia;

- Custos reduzidos;
- Conscientização da austeridade contra o desperdício;
- Monitoramento do prazo de validade dos objetos arquivados (registros, insumos e etc);
- Utilização melhor do tempo;
- Agilidade e fluidez para acessar documentos e materiais;
- Priorização da segurança;

Redução da fadiga física e mental pela dificuldade e demora de acessar materiais e documentos:

- Reconhecimento individual e em equipe, ganho de produtividade;
- Um ambiente organizado, limpo com visual de boa impressão para visitação;
- Layout elaborado e padronizado para manter fluidez no trânsito entre pessoas e equipamentos;
- Produtos e serviços com melhor qualidade.

Os resultados positivos do programa 5S requerem a compreensão, envolvimento, participação, disciplina entre os colaboradores e a organização para assim juntos obterem o sucesso.

2.5 *CASE*: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

É fundamental e importante que a educação, treinamento e as ações, estejam sincronizadas com a mesma interação nos processos de implantação do programa 5S

Na cervejaria Heineken com intuito de aprimorar, disseminar, encantar, estimular enfim ainda mais o conceito 5S já utilizado pela empresa. Foi realizado numa determinada área de processo fabril em um determinado local com equipamento industrial, tendo a finalidade de tornar-se um exemplo padrão de referência na utilização do programa 5S em todas as áreas de processos produtivos

dentro da organização. A seguir os exemplos antes e após a implantação dos cincos sensos:

2.5.1 SENSO SEIRI - SEPARAR

É separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente (RIBEIRO, 1994). Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 1 - Ferramentas sobressalentes



Figura 2 - Cada ferramenta no seu lugar

Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.2 SENSO SEITON – ORDENAÇÃO

Para Badke (2004) o Senso de Ordenação é “definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item”.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Kit teste desorganizados

Figura 2: Kit teste organizado e com Kanban





Fonte: Autoria própria (2018).

Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.3 SENSO SEISO - LIMPEZA

SILVA (1994) relata a importância que cada colaborador da organização fique responsável pela atribuição de limpeza e consequentemente a manutenção do seu

próprio setor de trabalho e tendo a conscientização dos ganhos positivos de não sujar, e com isso sejam eliminadas outras fontes poluidoras.

Conforme podemos observar nas figuras 1, 2 e 3.

Figura 1: Anomalia encontrada na limpeza



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 2: Realizando a troca da peça



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 3: Troca da peça



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.4 SENSO SEIKETSU - PADRONIZAÇÃO

OSADA, (1994) para manter os padrões contínuos dos processos de arrumação e limpeza na organização precisam e devem priorizar a inovação e o gerenciamento visual.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Equipamento sem identificação



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 2: Equipamento com identificação



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.5 SENSO SHITSUKE – AUTODISCIPLINA

Para RIBEIRO (2010) o Shitsuke tem a importância de desenvolver a cultura do comportamento através da autodisciplina contendo conceitos fundamentais como regras, normas e os procedimentos.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Funcionário sem EPI'S



Fonte: groupeserapcom.br. (2022).

Figura 2: Funcionário utilizando EPI'S



Fonte: Autoria própria (2018).

CONCLUSÃO

No mercado globalizado e competitivo cada vez mais as organizações buscam aperfeiçoar, melhorar, a sua gestão da qualidade pois em um mundo em constante evolução a qualidade requer além do básico ter um diferencial a mais para o seu crescimento e desenvolvimento consolidando-se no mercado.

O 5S é a base de referência que sustenta com a sua utilização para gerenciamento de programas de gestão da qualidade contínua.

Formado por cinco palavras de origem japonesa, os 5Ss tem em sua característica a letra S no início de cada palavra. Que são as palavras: Seiri (organização), Seiton (ordenamento), Seiso (limpeza), Seiketsu (asseio), e Shitsuke (disciplina). Os 5S influenciam e engajam as pessoas para a utilização e práticas dos conceitos sendo como organização, limpeza, padronização em suas áreas de trabalhos minimizados a interferência de gestores.

O Programa proporciona um clima organizacional melhor com a interação entre os colaboradores e a organização buscando sempre em seus processos a melhoria constante.

É de suma importância a participação e o envolvimento de todos na organização, para que juntos alcancem as metas, objetivos, prioridades, ações, sempre.

Para o sucesso do programa é essencial a aceitação e mudança de hábitos, comportamentos, pensamentos, atitudes e posturas que são obstáculos que precisam ser superados por todos.

A disseminação do programa 5S é fundamental para o conhecimento e aprendizado de todos, um auxiliando o outro em suas necessidades colocando em andamento seus conhecimentos adquiridos dos 5S, ressaltando um empenho maior e dedicação alcançando juntos resultados da organização como áreas organizadas.

E contribuindo assim para que se tenha um local adequado e perfeito para realização de produtividade crescente.

o programa 5S proporciona resultados positivos com ganhos relevantes em um ambiente organizacional com setores com maior segurança e eficiência dos colaboradores, cuidados com a saúde ocupacional de todos os envolvidos, evitando ocorrências de acidentes, benefícios de um clima organizacional elevado, auto estima, motivacional devido ao resultado de uma boa imagem dentro e fora da empresa.

O programa 5S com o decorrer do tempo, sendo bem planejado e executado proporciona benefícios sendo alguns com: áreas de estoques sobresselentes livres de materiais desnecessários e registros de informações sem uso, áreas com maiores utilização dos espaços, mudanças no layout para melhor desempenho, setores diversos padronizados, maior autonomia de controle, ambientes de trabalho mais limpos e organizados, diminuição dos resultados de acidentes, custos reduzidos, envolvimentos de todos os colaboradores, comunicação clara e objetiva interna, um ambiente mais agradável e harmonioso, otimização e tempo e mobilidade, resultando assim um clima organizacional melhor para todos.

O programa 5S é contínuo e crescente, expandindo-se cada vez mais em todos os setores da empresa, esse programa não retrocede em hipótese alguma, pois a sua implantação requer a manutenção nas áreas de trabalho sendo diário, semanal, mensal e anual.

REFERÊNCIAS

BADKE, T. **5S aplicados à gestão de documentos.** Enc. Bibli. R. Elketr, Bibliotecon. Ci. Inf. Florianópolis, nº 22. 2º sem, 2004.

Calliari, Ediany Patrícia. **A IMPORTÂNCIA DOS 5 S'S NA ORGANIZAÇÃO**. 2011. Disponível em: http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf. Acesso em 10 de março de 2022.

GAVIOLI, G.; SIQUEIRA, M. C. M; SILVA, P. H. R. Aplicação do programa 5s em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodoméstico e seus impactos

na racionalização de recursos. **Unidade Berrini da FGV: SIMPOI**, 2009. Disponível em https://docplayer.com.br/448704-Anais-aplicacao-do-programa-5s-em-um-sistema-de-gestao-de-estoques-de-uma-industria-de-eletrodomesticos-e-seus-impactos-na-racionalizacao-de-recursos.html. Acesso em: 10 de março de 2022.

LAPA, Reginaldo.**5S:** Os cinco sensos. Qualitymark Editora. São Paulo. 1997 e 1998 respectivamente. Disponível em: https//ptnet.com.br/5sensos. Acesso em 10 de março de 2022.

MISQUIATTI, Fernanda; COSTA, M. F. M.; POLLONI, T. T. **IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO:** UM ESTUDO DE CASO. Pederneiras, São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.fgp.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/TCC-2013-Implanta%C3%A7%C3%A3o-do-programa-5S-em-uma-empresa-do-ramo-automotivo-um-estudo-de-caso.pdf. Acesso em: 10 de março de 2022.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's:** seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's:** seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. 3. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1995. 212.

RIBEIRO, H. **5S:** Um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.
RIBEIRO, H. **Guia de Implantação do 5S.** São Caetano do Sul: PDCA Ed, 2010. 184 p.

SEBRAE. Curso - **De olho na qualidade:** 5S's para os pequenos negócios. Disponível em: Acesso em 22 de outubro de 2011.

SILVA, João Martins da. **5S:** O ambiente da qualidade. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 160 p.

SILVA, João Martins da. **5S:** O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO

Gabriela Mendonça de Souza[*]

Jorge Gonçalves[**]

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar um estudo sobre a importância do programa 5S como ferramenta de qualidade para a organização. O objetivo tem como explanar os conceitos teóricos do programa e como aplicá-los na prática, ressaltando que a ferramenta desenvolve uma cultura organizacional nas empresas. Segundo as pesquisas bibliográficas, essa metodologia aborda conceitos de qualidade para atingir objetivos e metas a serem alcançadas, sendo um ambiente mais limpo, organizado, baixo risco de acidentes e uma rotina para trabalhar melhor. Demonstrar a sua origem, importância e sua aplicação para trazer resultados positivos e que melhoram o clima organizacional da indústria.

Palavras-chave: Programa 5S; Qualidade; Indústria.

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas manter-se em competitividade no mercado atual, é extremamente importante o uso de vários tipos de aplicações de sistema de qualidade, para reduzir custos e alcançar assim resultados positivos (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009).

As instituições e os processos de transformações se adaptam às mudanças de um mundo em desenvolvimento crescente e constante. As organizações para se manterem no mercado competitivo necessitam desenvolver práticas para alcançar seu objetivo. Sendo assim, para se fortalecer no mercado precisa de pessoas em seus processos adquirindo mudanças de conceitos e consequentemente suas práticas gerenciais.

---

[*] Discente do Curso de Graduação Superior Bacharelado em Administração de Empresas.

[**] Discente do Curso de Graduação Superior Bacharelado em Administração de Empresas.

Artigo apresentado à Faculdade Inesp, como requisito para obtenção de conclusão de Bacharelado em Administração de Empresas, sob orientação do Professor Me. Walter A. Sousa Júnior, Jacareí - SP, 2022.

A consolidação do programa 5S no Japão na década de 50, refletiu em ganhos positivos e satisfatórios, realizando uma mudança no comportamento, no ambiente de trabalho e principalmente envolvendo pessoas comprometidas.

Em um ambiente de trabalho, limpo, organizado, estruturado, estimula as pessoas a se sentirem dispostas, produtivas, realizando as suas atividades com mais qualidades e atenção, pois as organizações dependem das pessoas para sua operacionalidade e sucesso.

Os cincos sensos são as palavras do termo do programa 5S que começam com S: Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de ordenação), Seiso (senso de conservação), Seiketsu (senso de saúde) e Shitsuke (senso de autodisciplina).

A importância do programa 5S como sendo uma forma de estratégia no decorrer do tempo torna-se uma rotina, contribuindo assim pela busca da qualidade total.

As pessoas cada vez mais buscam satisfazer suas necessidades dentro da organização.

A qualidade total reflete à satisfação das necessidades das pessoas contribuindo para a sobrevivência das organizações.

A organização busca continuamente de forma sistêmica e com desenvolvimento planejado buscando sempre o aperfeiçoamento da qualidade.

> Todas as empresas que desejam melhorias de qualidade têm que começar pelos aspectos básicos, ou seja, pelo 5S's, uma campanha dedicada a organizar o ambiente de trabalho, e conservá-lo arrumado e limpo, manter as condições padrão e a disciplina necessária para a execução de um bom trabalho (OSADA, 1992, p 203).

Complementando essa ideia, a intenção deste estudo bibliográfico visa a busca de novos entendimentos, alcances e reflexões.

Para isso é necessário e importante conhecer a origem, evolução, significado dos cincos sensos, vantagens e benefícios, esses itens quando estiverem bem organizado e estruturado podem proporcionar benefícios quando forem corretamente

aplicados compreendendo novos hábitos e atitudes, influenciando a melhoria do ambiente de trabalho e o envolvimento de todos.

2 METODOLOGIA

A ideia deste artigo é apresentar uma breve explanação do programa 5S, no intuito de abranger os fundamentos e conceitos de sua origem, evolução, significados dos cinco sensos, suas vantagens e benefícios quando seguidos corretamente no comprometimento na mudança de hábitos e atividades que podem trazer ao ambiente melhor qualidade de trabalho e de vida para todos os envolvidos na organização.

No desenvolvimento deste artigo foram obtidas informações de dados através de livros, artigos bibliográficos de autores envolvidos com o assunto, matérias da internet e assuntos abordados em relação ao Programa 5S.

As etapas deste artigo serão apresentadas conforme a sequência:

- Origem do programa 5S;
- Programa 5S;
- Significado do 5S;
- Benefícios do programa 5S;
- Estudo de caso, exemplo de implantação.

2.1 ORIGEM

A origem dos 5S teve início no Japão na década de 1950, o professor Kaoro Ishikawa mostrou e apresentou um método de programa para ajudar a diminuir o desperdício, pois o país deteriorado pela guerra, e tendo também falta dos recursos naturais. Para competir nos Estados Unidos e Europa as indústrias japonesas precisavam oferecer produtos e preços competitivos.

Devido a várias transformações que tornaram as suas indústrias em grandes potências econômicas, sendo alvo de outras organizações e de outros países para pesquisa, desenvolvimento e conhecimento, do método da ferramenta dos 5S's que demonstrou ganhos em produtividade qualidade para as indústrias do Japão. Para as indústrias japonesas o programa 5S é fundamental tornando-se necessário como ferramentas gerenciais. As organizações mundiais passaram a adotar os 5S's, como modelo de gestão para otimizar, reduzir custos, desperdício e aumentando a sua produtividade.

2.2 PROGRAMA 5S

O mundo teve o Japão como referência e o principal idealizador, da qualidade. O "5S' ou "Housekeeping" surgiu na década de 1950, após a 2° guerra mundial, sendo necessário realizar uma grande limpeza em suas fábricas e em todas as suas estruturas organizacionais no Japão.

Devido ao sucesso alcançado pelo Japão com a prática empregada dos 5S's, levaram outros países a adotarem esse programa. O programa chegou ao Brasil por volta de 1991, sendo utilizado primeiro pelas empresas, no intuito de diminuir custos, reduzir o desperdício e consequentemente o aumento da produção.

> O 5S ou programa 5S é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e suas atitudes. O termo 5S 's é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, de japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S foi mantido, mesmo na

> linguagem portuguesa. O termo “senso de” significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender (LAPA, 1998).

Os 5S’s proporcionam mudanças de novos hábitos com práticas saudáveis, interagindo no modo de pensar, sentir e agir. Os 5S’s promovem ações e métodos de formas mecânicas, limpeza, ordenação e classificação, a longo prazo essas mudanças conseguem transformar as pessoas na relação consigo mesma e com as outras pessoas e também com a natureza.

O programa estabelece a relação e a integração das pessoas no envolvimento de todos de forma de participar e proporcionar um ambiente de trabalho melhor, e facilitando a complementação de outros programas, voltados para melhoria contínua.

2.3 SIGNIFICADO DOS 5S’S

> Os 5S’s foram interpretados como “sensos” não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a ideia de profunda mudança comportamental. É preciso sentir a necessidade de fazer. Assim, adotou-se: senso de utilização, para Seiri; senso de ordenação, para Seiton; senso de limpeza, para Seisou; senso de saúde, para Seiketsu e senso de autodisciplina, para Shitsuke. Outros termos encontrados na literatura com certa frequência são: organização, arrumação ou seleção, para Seiri; ordenação, arrumação, organização e sistematização para seiton; higiene, asseio ou padronização para Seiketsu e disciplina, educação e comprometimento para shitsuke. Limpeza tem sido adotada sem variações para seisou (SILVA, 1994, p. 14 -15).

2.3.1 SEIRI - SENSO DE ORGANIZAÇÃO

"Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente” (RIBEIRO, 1994, p. 18).

Seiri é basicamente a sabedoria de utilizar sem desperdiçar. É feito uma classificação em todo o material sendo separar o necessário e desnecessário em toda a organização, o seu direcionamento de maneira correta e realizado de forma como guardar, envio para reparação, transferência para outro setor ou para a sua não utilização.

Todo cuidado é necessário e importante quando for realizado o descarte do material para que não haja perdas de conteúdo e de informações importantes.

O Seiri apresenta algumas vantagens que são:

- Espaço livre;
- Eliminação de objetos em excessos;
- Descarte de documentos obsoletos;
- Descarte objeto não utilizado;
- Baixo índice de riscos de acidentes.

Todas as áreas utilizadas para o uso do descarte precisam ter boas sinalizações corretas e adequadas, em seus espaços físicos, para se manterem organizados e controlados para serem destinados corretamente.

2.3.2 SEITON – SENSO DE ORDENAMENTO

> Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, consequentemente, mais produtivo (RIBEIRO, 1994 p. 18).

O Seiton mostra na prática que um local limpo e organizado tem como o seu objetivo arrumação e identificação, tornando fácil e rápido a sua localização e tendo como vantagens:

- Reduzir acidentes;
- Reduzir esforço e tempo;
- Manter de forma controlada e organizada, tornando a acessibilidade rápida e fácil dos objetos.

2.3.3 SEISO – SENSO DE LIMPEZA

> Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente (RIBEIRO, 1994, p.18)

O senso de limpeza traz uma filosofia de responsabilidade e comprometimento por todas as pessoas em relação aos aspectos das coisas no ambiente garantindo assim que sejam sempre mantidas em seu perfeito estado de conservação (OSADA, 1992, p. 116).

A principal característica do senso de limpeza é de realizar uma limpeza geral, em todas as áreas mantendo assim as coisas em perfeitas condições de utilização, e sendo suas vantagens como:

- Evitar perdas;
- Proporcionar ao ambiente, máquinas, ferramentas e equipamentos uma segurança maior;
- Ambientes organizados limpos proporcionam aos empregados uma satisfação.

2.3.4 SEIKETSU – SENSO DE ASSEIO

“Manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retroceda. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”. (RIBEIRO, 1994, p.19).

Sendo cumprida as três primeiras etapas dos 5Ss é importante a padronização para a melhoria contínua das atividades.

É fundamental a criação de procedimentos para especificar a execução das atividades sendo cada um com as suas responsabilidades, mantendo assim um comportamento ético, e construindo um relacionamento de respeito mútuo.

As vantagens dos Seiketsu são:

- Oferece meios de segurança para todos;
- Contribuiu para melhorias em áreas de acessos comuns (toaletes, área de alimentação, etc);
- Clima organizacional saudável;
- Mantém uma saúde mental e física em harmonia.

2.3.5 SHIKETSUKE – SENSO DE DISCIPLINA

“Se disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo” (RIBEIRO, 1994, p.19).

O senso de autodisciplina permite criar novos hábitos contribuindo para manter continuamente os resultados de melhorias positivas, buscando cada vez mais novas metas. É primordial que todos tenham a consciência e a necessidade de manter-se focado e comprometido no desenvolvimento contínuo e operacionalidade do programa.

As vantagens do Shitsuke são:

- Ambiente de trabalho harmonioso;
- Relações humanas valorizadas;
- Aumento da produtividade, qualidade e segurança do trabalho.

2.4 BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S

O programa 5S oferece vantagens e benefícios para toda a organização, sendo uma ferramenta da qualidade proporcionando melhorias em todo o processo de produção. O 5S como a sua metodologia influencia as atividades comportamentais e educacionais, podendo contribuir como suporte de base auxiliando outras ferramentas gerenciais.

O 5S também traz para a equipe, a participação e a união buscando atingir seus objetivos com metas, desafios e oportunidades de melhorias.

Segue alguns dos benefícios do programa 5S:

- Otimização (tempo, operacional, pessoas, processos, layout) focando a produtividade;

O ser humano em equilíbrio com seu bem estar:

- Ambiente nos processos produtivos com satisfação e realização pela qualidade;
- Habilidades pessoais em constante aperfeiçoamento;
- Valorização em conjunto da equipe de trabalho;
- Crescimento comportamental nas relações interpessoais;
- Harmonização do ambiente de trabalho desenvolvido pelo programa, deixando a área mais agradáveis.

Áreas dos espaços mais livres e disponíveis:

- Reaproveitamento de todo o material que possa ser reutilizado novamente;
- Eliminação da burocracia;

- Custos reduzidos;
- Conscientização da austeridade contra o desperdício;
- Monitoramento do prazo de validade dos objetos arquivados (registros, insumos e etc);
- Utilização melhor do tempo;
- Agilidade e fluidez para acessar documentos e materiais;
- Priorização da segurança;

Redução da fadiga física e mental pela dificuldade e demora de acessar materiais e documentos:

- Reconhecimento individual e em equipe, ganho de produtividade;
- Um ambiente organizado, limpo com visual de boa impressão para visitação;
- Layout elaborado e padronizado para manter fluidez no trânsito entre pessoas e equipamentos;
- Produtos e serviços com melhor qualidade.

Os resultados positivos do programa 5S requerem a compreensão, envolvimento, participação, disciplina entre os colaboradores e a organização para assim juntos obterem o sucesso.

2.5 *CASE*: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

É fundamental e importante que a educação, treinamento e as ações, estejam sincronizadas com a mesma interação nos processos de implantação do programa 5S

Na cervejaria Heineken com intuito de aprimorar, disseminar, encantar, estimular enfim ainda mais o conceito 5S já utilizado pela empresa. Foi realizado numa determinada área de processo fabril em um determinado local com equipamento industrial, tendo a finalidade de tornar-se um exemplo padrão de referência na utilização do programa 5S em todas as áreas de processos produtivos

dentro da organização. A seguir os exemplos antes e após a implantação dos cincos sensos:

2.5.1 SENSO SEIRI - SEPARAR

É separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente (RIBEIRO, 1994). Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 1 - Ferramentas sobressalentes



Figura 2 - Cada ferramenta no seu lugar

Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.2 SENSO SEITON – ORDENAÇÃO

Para Badke (2004) o Senso de Ordenação é “definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item”.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Kit teste desorganizados

Figura 2: Kit teste organizado e com Kanban





Fonte: Autoria própria (2018).

Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.3 SENSO SEISO - LIMPEZA

SILVA (1994) relata a importância que cada colaborador da organização fique responsável pela atribuição de limpeza e consequentemente a manutenção do seu

próprio setor de trabalho e tendo a conscientização dos ganhos positivos de não sujar, e com isso sejam eliminadas outras fontes poluidoras.

Conforme podemos observar nas figuras 1, 2 e 3.

Figura 1: Anomalia encontrada na limpeza



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 2: Realizando a troca da peça



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 3: Troca da peça



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.4 SENSO SEIKETSU - PADRONIZAÇÃO

OSADA, (1994) para manter os padrões contínuos dos processos de arrumação e limpeza na organização precisam e devem priorizar a inovação e o gerenciamento visual.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Equipamento sem identificação



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 2: Equipamento com identificação



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.5 SENSO SHITSUKE – AUTODISCIPLINA

Para RIBEIRO (2010) o Shitsuke tem a importância de desenvolver a cultura do comportamento através da autodisciplina contendo conceitos fundamentais como regras, normas e os procedimentos.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Funcionário sem EPI'S



Fonte: groupeserapcom.br. (2022).

Figura 2: Funcionário utilizando EPI'S



Fonte: Autoria própria (2018).

CONCLUSÃO

No mercado globalizado e competitivo cada vez mais as organizações buscam aperfeiçoar, melhorar, a sua gestão da qualidade pois em um mundo em constante evolução a qualidade requer além do básico ter um diferencial a mais para o seu crescimento e desenvolvimento consolidando-se no mercado.

O 5S é a base de referência que sustenta com a sua utilização para gerenciamento de programas de gestão da qualidade contínua.

Formado por cinco palavras de origem japonesa, os 5Ss tem em sua característica a letra S no início de cada palavra. Que são as palavras: Seiri (organização), Seiton (ordenamento), Seiso (limpeza), Seiketsu (asseio), e Shitsuke (disciplina). Os 5S influenciam e engajam as pessoas para a utilização e práticas dos conceitos sendo como organização, limpeza, padronização em suas áreas de trabalhos minimizados a interferência de gestores.

O Programa proporciona um clima organizacional melhor com a interação entre os colaboradores e a organização buscando sempre em seus processos a melhoria constante.

É de suma importância a participação e o envolvimento de todos na organização, para que juntos alcancem as metas, objetivos, prioridades, ações, sempre.

Para o sucesso do programa é essencial a aceitação e mudança de hábitos, comportamentos, pensamentos, atitudes e posturas que são obstáculos que precisam ser superados por todos.

A disseminação do programa 5S é fundamental para o conhecimento e aprendizado de todos, um auxiliando o outro em suas necessidades colocando em andamento seus conhecimentos adquiridos dos 5S, ressaltando um empenho maior e dedicação alcançando juntos resultados da organização como áreas organizadas.

E contribuindo assim para que se tenha um local adequado e perfeito para realização de produtividade crescente.

o programa 5S proporciona resultados positivos com ganhos relevantes em um ambiente organizacional com setores com maior segurança e eficiência dos colaboradores, cuidados com a saúde ocupacional de todos os envolvidos, evitando ocorrências de acidentes, benefícios de um clima organizacional elevado, auto estima, motivacional devido ao resultado de uma boa imagem dentro e fora da empresa.

O programa 5S com o decorrer do tempo, sendo bem planejado e executado proporciona benefícios sendo alguns com: áreas de estoques sobresselentes livres de materiais desnecessários e registros de informações sem uso, áreas com maiores utilização dos espaços, mudanças no layout para melhor desempenho, setores diversos padronizados, maior autonomia de controle, ambientes de trabalho mais limpos e organizados, diminuição dos resultados de acidentes, custos reduzidos, envolvimentos de todos os colaboradores, comunicação clara e objetiva interna, um ambiente mais agradável e harmonioso, otimização e tempo e mobilidade, resultando assim um clima organizacional melhor para todos.

O programa 5S é contínuo e crescente, expandindo-se cada vez mais em todos os setores da empresa, esse programa não retrocede em hipótese alguma, pois a sua implantação requer a manutenção nas áreas de trabalho sendo diário, semanal, mensal e anual.

REFERÊNCIAS

BADKE, T. **5S aplicados à gestão de documentos.** Enc. Bibli. R. Elketr, Bibliotecon. Ci. Inf. Florianópolis, nº 22. 2º sem, 2004.

Calliari, Ediany Patrícia. **A IMPORTÂNCIA DOS 5 S'S NA ORGANIZAÇÃO**. 2011. Disponível em: http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf. Acesso em 10 de março de 2022.

GAVIOLI, G.; SIQUEIRA, M. C. M; SILVA, P. H. R. Aplicação do programa 5s em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodoméstico e seus impactos

na racionalização de recursos. **Unidade Berrini da FGV: SIMPOI**, 2009. Disponível em https://docplayer.com.br/448704-Anais-aplicacao-do-programa-5s-em-um-sistema-de-gestao-de-estoques-de-uma-industria-de-eletrodomesticos-e-seus-impactos-na-racionalizacao-de-recursos.html. Acesso em: 10 de março de 2022.

LAPA, Reginaldo.**5S:** Os cinco sensos. Qualitymark Editora. São Paulo. 1997 e 1998 respectivamente. Disponível em: https//ptnet.com.br/5sensos. Acesso em 10 de março de 2022.

MISQUIATTI, Fernanda; COSTA, M. F. M.; POLLONI, T. T. **IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO:** UM ESTUDO DE CASO. Pederneiras, São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.fgp.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/TCC-2013-Implanta%C3%A7%C3%A3o-do-programa-5S-em-uma-empresa-do-ramo-automotivo-um-estudo-de-caso.pdf. Acesso em: 10 de março de 2022.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's:** seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's:** seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. 3. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1995. 212.

RIBEIRO, H. **5S:** Um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.
RIBEIRO, H. **Guia de Implantação do 5S.** São Caetano do Sul: PDCA Ed, 2010. 184 p.

SEBRAE. Curso - **De olho na qualidade:** 5S's para os pequenos negócios. Disponível em: Acesso em 22 de outubro de 2011.

SILVA, João Martins da. **5S:** O ambiente da qualidade. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 160 p.

SILVA, João Martins da. **5S:** O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO

Gabriela Mendonça de Souza[*]

Jorge Gonçalves[**]

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar um estudo sobre a importância do programa 5S como ferramenta de qualidade para a organização. O objetivo tem como explanar os conceitos teóricos do programa e como aplicá-los na prática, ressaltando que a ferramenta desenvolve uma cultura organizacional nas empresas. Segundo as pesquisas bibliográficas, essa metodologia aborda conceitos de qualidade para atingir objetivos e metas a serem alcançadas, sendo um ambiente mais limpo, organizado, baixo risco de acidentes e uma rotina para trabalhar melhor. Demonstrar a sua origem, importância e sua aplicação para trazer resultados positivos e que melhoram o clima organizacional da indústria.

Palavras-chave: Programa 5S; Qualidade; Indústria.

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas manter-se em competitividade no mercado atual, é extremamente importante o uso de vários tipos de aplicações de sistema de qualidade, para reduzir custos e alcançar assim resultados positivos (GAVIOLI; SIQUEIRA; SILVA, 2009).

As instituições e os processos de transformações se adaptam às mudanças de um mundo em desenvolvimento crescente e constante. As organizações para se manterem no mercado competitivo necessitam desenvolver práticas para alcançar seu objetivo. Sendo assim, para se fortalecer no mercado precisa de pessoas em seus processos adquirindo mudanças de conceitos e consequentemente suas práticas gerenciais.

---

[*] Discente do Curso de Graduação Superior Bacharelado em Administração de Empresas.

[**] Discente do Curso de Graduação Superior Bacharelado em Administração de Empresas.

Artigo apresentado à Faculdade Inesp, como requisito para obtenção de conclusão de Bacharelado em Administração de Empresas, sob orientação do Professor Me. Walter A. Sousa Júnior, Jacareí - SP, 2022.

A consolidação do programa 5S no Japão na década de 50, refletiu em ganhos positivos e satisfatórios, realizando uma mudança no comportamento, no ambiente de trabalho e principalmente envolvendo pessoas comprometidas.

Em um ambiente de trabalho, limpo, organizado, estruturado, estimula as pessoas a se sentirem dispostas, produtivas, realizando as suas atividades com mais qualidades e atenção, pois as organizações dependem das pessoas para sua operacionalidade e sucesso.

Os cincos sensos são as palavras do termo do programa 5S que começam com S: Seiri (senso de utilização), Seiton (senso de ordenação), Seiso (senso de conservação), Seiketsu (senso de saúde) e Shitsuke (senso de autodisciplina).

A importância do programa 5S como sendo uma forma de estratégia no decorrer do tempo torna-se uma rotina, contribuindo assim pela busca da qualidade total.

As pessoas cada vez mais buscam satisfazer suas necessidades dentro da organização.

A qualidade total reflete à satisfação das necessidades das pessoas contribuindo para a sobrevivência das organizações.

A organização busca continuamente de forma sistêmica e com desenvolvimento planejado buscando sempre o aperfeiçoamento da qualidade.

> Todas as empresas que desejam melhorias de qualidade têm que começar pelos aspectos básicos, ou seja, pelo 5S's, uma campanha dedicada a organizar o ambiente de trabalho, e conservá-lo arrumado e limpo, manter as condições padrão e a disciplina necessária para a execução de um bom trabalho (OSADA, 1992, p 203).

Complementando essa ideia, a intenção deste estudo bibliográfico visa a busca de novos entendimentos, alcances e reflexões.

Para isso é necessário e importante conhecer a origem, evolução, significado dos cincos sensos, vantagens e benefícios, esses itens quando estiverem bem organizado e estruturado podem proporcionar benefícios quando forem corretamente

aplicados compreendendo novos hábitos e atitudes, influenciando a melhoria do ambiente de trabalho e o envolvimento de todos.

2 METODOLOGIA

A ideia deste artigo é apresentar uma breve explanação do programa 5S, no intuito de abranger os fundamentos e conceitos de sua origem, evolução, significados dos cinco sensos, suas vantagens e benefícios quando seguidos corretamente no comprometimento na mudança de hábitos e atividades que podem trazer ao ambiente melhor qualidade de trabalho e de vida para todos os envolvidos na organização.

No desenvolvimento deste artigo foram obtidas informações de dados através de livros, artigos bibliográficos de autores envolvidos com o assunto, matérias da internet e assuntos abordados em relação ao Programa 5S.

As etapas deste artigo serão apresentadas conforme a sequência:

- Origem do programa 5S;
- Programa 5S;
- Significado do 5S;
- Benefícios do programa 5S;
- Estudo de caso, exemplo de implantação.

2.1 ORIGEM

A origem dos 5S teve início no Japão na década de 1950, o professor Kaoro Ishikawa mostrou e apresentou um método de programa para ajudar a diminuir o desperdício, pois o país deteriorado pela guerra, e tendo também falta dos recursos naturais. Para competir nos Estados Unidos e Europa as indústrias japonesas precisavam oferecer produtos e preços competitivos.

Devido a várias transformações que tornaram as suas indústrias em grandes potências econômicas, sendo alvo de outras organizações e de outros países para pesquisa, desenvolvimento e conhecimento, do método da ferramenta dos 5S's que demonstrou ganhos em produtividade qualidade para as indústrias do Japão. Para as indústrias japonesas o programa 5S é fundamental tornando-se necessário como ferramentas gerenciais. As organizações mundiais passaram a adotar os 5S's, como modelo de gestão para otimizar, reduzir custos, desperdício e aumentando a sua produtividade.

2.2 PROGRAMA 5S

O mundo teve o Japão como referência e o principal idealizador, da qualidade. O "5S' ou "Housekeeping" surgiu na década de 1950, após a 2° guerra mundial, sendo necessário realizar uma grande limpeza em suas fábricas e em todas as suas estruturas organizacionais no Japão.

Devido ao sucesso alcançado pelo Japão com a prática empregada dos 5S's, levaram outros países a adotarem esse programa. O programa chegou ao Brasil por volta de 1991, sendo utilizado primeiro pelas empresas, no intuito de diminuir custos, reduzir o desperdício e consequentemente o aumento da produção.

> O 5S ou programa 5S é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e suas atitudes. O termo 5S 's é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, de japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S foi mantido, mesmo na

> linguagem portuguesa. O termo “senso de” significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender (LAPA, 1998).

Os 5S’s proporcionam mudanças de novos hábitos com práticas saudáveis, interagindo no modo de pensar, sentir e agir. Os 5S’s promovem ações e métodos de formas mecânicas, limpeza, ordenação e classificação, a longo prazo essas mudanças conseguem transformar as pessoas na relação consigo mesma e com as outras pessoas e também com a natureza.

O programa estabelece a relação e a integração das pessoas no envolvimento de todos de forma de participar e proporcionar um ambiente de trabalho melhor, e facilitando a complementação de outros programas, voltados para melhoria contínua.

2.3 SIGNIFICADO DOS 5S’S

> Os 5S’s foram interpretados como “sensos” não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a ideia de profunda mudança comportamental. É preciso sentir a necessidade de fazer. Assim, adotou-se: senso de utilização, para Seiri; senso de ordenação, para Seiton; senso de limpeza, para Seisou; senso de saúde, para Seiketsu e senso de autodisciplina, para Shitsuke. Outros termos encontrados na literatura com certa frequência são: organização, arrumação ou seleção, para Seiri; ordenação, arrumação, organização e sistematização para seiton; higiene, asseio ou padronização para Seiketsu e disciplina, educação e comprometimento para shitsuke. Limpeza tem sido adotada sem variações para seisou (SILVA, 1994, p. 14 -15).

2.3.1 SEIRI - SENSO DE ORGANIZAÇÃO

"Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente” (RIBEIRO, 1994, p. 18).

Seiri é basicamente a sabedoria de utilizar sem desperdiçar. É feito uma classificação em todo o material sendo separar o necessário e desnecessário em toda a organização, o seu direcionamento de maneira correta e realizado de forma como guardar, envio para reparação, transferência para outro setor ou para a sua não utilização.

Todo cuidado é necessário e importante quando for realizado o descarte do material para que não haja perdas de conteúdo e de informações importantes.

O Seiri apresenta algumas vantagens que são:

- Espaço livre;
- Eliminação de objetos em excessos;
- Descarte de documentos obsoletos;
- Descarte objeto não utilizado;
- Baixo índice de riscos de acidentes.

Todas as áreas utilizadas para o uso do descarte precisam ter boas sinalizações corretas e adequadas, em seus espaços físicos, para se manterem organizados e controlados para serem destinados corretamente.

2.3.2 SEITON – SENSO DE ORDENAMENTO

> Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, consequentemente, mais produtivo (RIBEIRO, 1994 p. 18).

O Seiton mostra na prática que um local limpo e organizado tem como o seu objetivo arrumação e identificação, tornando fácil e rápido a sua localização e tendo como vantagens:

- Reduzir acidentes;
- Reduzir esforço e tempo;
- Manter de forma controlada e organizada, tornando a acessibilidade rápida e fácil dos objetos.

2.3.3 SEISO – SENSO DE LIMPEZA

> Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente (RIBEIRO, 1994, p.18)

O senso de limpeza traz uma filosofia de responsabilidade e comprometimento por todas as pessoas em relação aos aspectos das coisas no ambiente garantindo assim que sejam sempre mantidas em seu perfeito estado de conservação (OSADA, 1992, p. 116).

A principal característica do senso de limpeza é de realizar uma limpeza geral, em todas as áreas mantendo assim as coisas em perfeitas condições de utilização, e sendo suas vantagens como:

- Evitar perdas;
- Proporcionar ao ambiente, máquinas, ferramentas e equipamentos uma segurança maior;
- Ambientes organizados limpos proporcionam aos empregados uma satisfação.

2.3.4 SEIKETSU – SENSO DE ASSEIO

“Manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retroceda. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”. (RIBEIRO, 1994, p.19).

Sendo cumprida as três primeiras etapas dos 5Ss é importante a padronização para a melhoria contínua das atividades.

É fundamental a criação de procedimentos para especificar a execução das atividades sendo cada um com as suas responsabilidades, mantendo assim um comportamento ético, e construindo um relacionamento de respeito mútuo.

As vantagens dos Seiketsu são:

- Oferece meios de segurança para todos;
- Contribuiu para melhorias em áreas de acessos comuns (toaletes, área de alimentação, etc);
- Clima organizacional saudável;
- Mantém uma saúde mental e física em harmonia.

2.3.5 SHIKETSUKE – SENSO DE DISCIPLINA

“Se disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo” (RIBEIRO, 1994, p.19).

O senso de autodisciplina permite criar novos hábitos contribuindo para manter continuamente os resultados de melhorias positivas, buscando cada vez mais novas metas. É primordial que todos tenham a consciência e a necessidade de manter-se focado e comprometido no desenvolvimento contínuo e operacionalidade do programa.

As vantagens do Shitsuke são:

- Ambiente de trabalho harmonioso;
- Relações humanas valorizadas;
- Aumento da produtividade, qualidade e segurança do trabalho.

2.4 BENEFÍCIOS DO PROGRAMA 5S

O programa 5S oferece vantagens e benefícios para toda a organização, sendo uma ferramenta da qualidade proporcionando melhorias em todo o processo de produção. O 5S como a sua metodologia influencia as atividades comportamentais e educacionais, podendo contribuir como suporte de base auxiliando outras ferramentas gerenciais.

O 5S também traz para a equipe, a participação e a união buscando atingir seus objetivos com metas, desafios e oportunidades de melhorias.

Segue alguns dos benefícios do programa 5S:

- Otimização (tempo, operacional, pessoas, processos, layout) focando a produtividade;

O ser humano em equilíbrio com seu bem estar:

- Ambiente nos processos produtivos com satisfação e realização pela qualidade;
- Habilidades pessoais em constante aperfeiçoamento;
- Valorização em conjunto da equipe de trabalho;
- Crescimento comportamental nas relações interpessoais;
- Harmonização do ambiente de trabalho desenvolvido pelo programa, deixando a área mais agradáveis.

Áreas dos espaços mais livres e disponíveis:

- Reaproveitamento de todo o material que possa ser reutilizado novamente;
- Eliminação da burocracia;

- Custos reduzidos;
- Conscientização da austeridade contra o desperdício;
- Monitoramento do prazo de validade dos objetos arquivados (registros, insumos e etc);
- Utilização melhor do tempo;
- Agilidade e fluidez para acessar documentos e materiais;
- Priorização da segurança;

Redução da fadiga física e mental pela dificuldade e demora de acessar materiais e documentos:

- Reconhecimento individual e em equipe, ganho de produtividade;
- Um ambiente organizado, limpo com visual de boa impressão para visitação;
- Layout elaborado e padronizado para manter fluidez no trânsito entre pessoas e equipamentos;
- Produtos e serviços com melhor qualidade.

Os resultados positivos do programa 5S requerem a compreensão, envolvimento, participação, disciplina entre os colaboradores e a organização para assim juntos obterem o sucesso.

2.5 *CASE*: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

É fundamental e importante que a educação, treinamento e as ações, estejam sincronizadas com a mesma interação nos processos de implantação do programa 5S

Na cervejaria Heineken com intuito de aprimorar, disseminar, encantar, estimular enfim ainda mais o conceito 5S já utilizado pela empresa. Foi realizado numa determinada área de processo fabril em um determinado local com equipamento industrial, tendo a finalidade de tornar-se um exemplo padrão de referência na utilização do programa 5S em todas as áreas de processos produtivos

dentro da organização. A seguir os exemplos antes e após a implantação dos cincos sensos:

2.5.1 SENSO SEIRI - SEPARAR

É separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente (RIBEIRO, 1994). Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 1 - Ferramentas sobressalentes



Figura 2 - Cada ferramenta no seu lugar

Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.2 SENSO SEITON – ORDENAÇÃO

Para Badke (2004) o Senso de Ordenação é “definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item”.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Kit teste desorganizados

Figura 2: Kit teste organizado e com Kanban





Fonte: Autoria própria (2018).

Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.3 SENSO SEISO - LIMPEZA

SILVA (1994) relata a importância que cada colaborador da organização fique responsável pela atribuição de limpeza e consequentemente a manutenção do seu

próprio setor de trabalho e tendo a conscientização dos ganhos positivos de não sujar, e com isso sejam eliminadas outras fontes poluidoras.

Conforme podemos observar nas figuras 1, 2 e 3.

Figura 1: Anomalia encontrada na limpeza



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 2: Realizando a troca da peça



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 3: Troca da peça



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.4 SENSO SEIKETSU - PADRONIZAÇÃO

OSADA, (1994) para manter os padrões contínuos dos processos de arrumação e limpeza na organização precisam e devem priorizar a inovação e o gerenciamento visual.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Equipamento sem identificação



Fonte: Autoria própria (2018).

Figura 2: Equipamento com identificação



Fonte: Autoria própria (2018).

2.5.5 SENSO SHITSUKE – AUTODISCIPLINA

Para RIBEIRO (2010) o Shitsuke tem a importância de desenvolver a cultura do comportamento através da autodisciplina contendo conceitos fundamentais como regras, normas e os procedimentos.

Conforme podemos observar nas figuras 1 e 2.

Figura 1: Funcionário sem EPI'S



Fonte: groupeserapcom.br. (2022).

Figura 2: Funcionário utilizando EPI'S



Fonte: Autoria própria (2018).

CONCLUSÃO

No mercado globalizado e competitivo cada vez mais as organizações buscam aperfeiçoar, melhorar, a sua gestão da qualidade pois em um mundo em constante evolução a qualidade requer além do básico ter um diferencial a mais para o seu crescimento e desenvolvimento consolidando-se no mercado.

O 5S é a base de referência que sustenta com a sua utilização para gerenciamento de programas de gestão da qualidade contínua.

Formado por cinco palavras de origem japonesa, os 5Ss tem em sua característica a letra S no início de cada palavra. Que são as palavras: Seiri (organização), Seiton (ordenamento), Seiso (limpeza), Seiketsu (asseio), e Shitsuke (disciplina). Os 5S influenciam e engajam as pessoas para a utilização e práticas dos conceitos sendo como organização, limpeza, padronização em suas áreas de trabalhos minimizados a interferência de gestores.

O Programa proporciona um clima organizacional melhor com a interação entre os colaboradores e a organização buscando sempre em seus processos a melhoria constante.

É de suma importância a participação e o envolvimento de todos na organização, para que juntos alcancem as metas, objetivos, prioridades, ações, sempre.

Para o sucesso do programa é essencial a aceitação e mudança de hábitos, comportamentos, pensamentos, atitudes e posturas que são obstáculos que precisam ser superados por todos.

A disseminação do programa 5S é fundamental para o conhecimento e aprendizado de todos, um auxiliando o outro em suas necessidades colocando em andamento seus conhecimentos adquiridos dos 5S, ressaltando um empenho maior e dedicação alcançando juntos resultados da organização como áreas organizadas.

E contribuindo assim para que se tenha um local adequado e perfeito para realização de produtividade crescente.

o programa 5S proporciona resultados positivos com ganhos relevantes em um ambiente organizacional com setores com maior segurança e eficiência dos colaboradores, cuidados com a saúde ocupacional de todos os envolvidos, evitando ocorrências de acidentes, benefícios de um clima organizacional elevado, auto estima, motivacional devido ao resultado de uma boa imagem dentro e fora da empresa.

O programa 5S com o decorrer do tempo, sendo bem planejado e executado proporciona benefícios sendo alguns com: áreas de estoques sobresselentes livres de materiais desnecessários e registros de informações sem uso, áreas com maiores utilização dos espaços, mudanças no layout para melhor desempenho, setores diversos padronizados, maior autonomia de controle, ambientes de trabalho mais limpos e organizados, diminuição dos resultados de acidentes, custos reduzidos, envolvimentos de todos os colaboradores, comunicação clara e objetiva interna, um ambiente mais agradável e harmonioso, otimização e tempo e mobilidade, resultando assim um clima organizacional melhor para todos.

O programa 5S é contínuo e crescente, expandindo-se cada vez mais em todos os setores da empresa, esse programa não retrocede em hipótese alguma, pois a sua implantação requer a manutenção nas áreas de trabalho sendo diário, semanal, mensal e anual.

REFERÊNCIAS

BADKE, T. **5S aplicados à gestão de documentos.** Enc. Bibli. R. Elketr, Bibliotecon. Ci. Inf. Florianópolis, nº 22. 2º sem, 2004.

Calliari, Ediany Patrícia. **A IMPORTÂNCIA DOS 5 S'S NA ORGANIZAÇÃO**. 2011. Disponível em: http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf. Acesso em 10 de março de 2022.

GAVIOLI, G.; SIQUEIRA, M. C. M; SILVA, P. H. R. Aplicação do programa 5s em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodoméstico e seus impactos

na racionalização de recursos. **Unidade Berrini da FGV: SIMPOI**, 2009. Disponível em https://docplayer.com.br/448704-Anais-aplicacao-do-programa-5s-em-um-sistema-de-gestao-de-estoques-de-uma-industria-de-eletrodomesticos-e-seus-impactos-na-racionalizacao-de-recursos.html. Acesso em: 10 de março de 2022.

LAPA, Reginaldo.**5S:** Os cinco sensos. Qualitymark Editora. São Paulo. 1997 e 1998 respectivamente. Disponível em: https//ptnet.com.br/5sensos. Acesso em 10 de março de 2022.

MISQUIATTI, Fernanda; COSTA, M. F. M.; POLLONI, T. T. **IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO:** UM ESTUDO DE CASO. Pederneiras, São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.fgp.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/TCC-2013-Implanta%C3%A7%C3%A3o-do-programa-5S-em-uma-empresa-do-ramo-automotivo-um-estudo-de-caso.pdf. Acesso em: 10 de março de 2022.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's:** seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's:** seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. 3. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1995. 212.

RIBEIRO, H. **5S:** Um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.
RIBEIRO, H. **Guia de Implantação do 5S.** São Caetano do Sul: PDCA Ed, 2010. 184 p.

SEBRAE. Curso - **De olho na qualidade:** 5S's para os pequenos negócios. Disponível em: Acesso em 22 de outubro de 2011.

SILVA, João Martins da. **5S:** O ambiente da qualidade. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 160 p.

SILVA, João Martins da. **5S:** O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TAXA SELIC E SEUS IMPACTOS AO CONSUMIDOR Pessoa Física, EMPRESAS E INVESTIDORES.

Lais Santos Silva.

Resumo: A Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) é a principal taxa para administrar a economia, sua marcação é estabelecida através das reuniões do Comitê de Política Monetária (COPOM), onde tem como propósito a regularização do mercado econômico de acordo com análises realizadas e estatísticas apresentadas para a manutenção e fluxo adequado da moeda nacional, impedindo desvalorização e perda ao consumidor pessoa física, empresas pessoa jurídica e investidores de posse e obtenção de dados produtos/serviços que desejarem, atingindo similarmente o nível de desemprego do país. Neste modo, impactando também o Produto Interno Bruto (PIB) nacional, preços dos itens, investimentos, valor do dinheiro próprio em dados cenários que a economia possa expor e sua conexão com a inflação no país utilizando medidas como políticas monetárias para o controle de metas estabelecidas. Entretanto, é preciso que os cidadãos tenham ciência de como os afeta a mudança ou a permanência da meta estipulada com intenção de proporcionar expectativas de desenvolvimento e crescimento da economia em território brasileiro. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar para pessoas físicas o que é a Taxa Selic, suas atribuições e relação na economia brasileira. Tendo em vista aprimoramento dos conceitos de seus impactos em determinados setores econômicos, presumindo os consumos e investimentos de pessoas físicas e jurídicas de curto e longo prazo.

Palavras chave: Taxa Selic; Inflação; Consumo; PIB; Investimentos.

INTRODUÇÃO

A Taxa Selic é referência para as outras taxas da economia, alinhando metas de inflação e ordenando expectativas para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Com o objetivo de propiciar equilíbrio dos preços e amenizar as variações e oscilações da economia. Selic é um sistema do mercado financeiro administrado pelo Banco Central do Brasil.

Criada em 1979 pelo Banco Central do Brasil e ANDIMA (Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto), ocorrendo em 2009 a fusão de ANDIMA com ANBID (Associação Nacional dos Bancos de Investimento), no qual sucedeu como se conhece atualmente ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), onde possui quatro princípios, são estes: Informar; sendo ela a principal provedora de informações do cenário econômico, fornecendo estatísticas atualizadas, rankings, parâmetros de índices e preços, resultando em transparência agregando assim na segurança do mercado e adiante mais negócios a serem realizados; Representar, em que as instituições participantes sugerem práticas que possam acrescentar e desta forma possa transcorrer o aprimoramento da economia; Autorregular, no qual ofertam regras claras no Código De Autorregulação e Melhores Práticas para instituições associadas, de modo a serem monitoradas visando o cumprimento destas regras específicas; e Educar, tendo em vista profissionais qualificados para exercer suas funções de modo eficiente para o progresso econômico e investidores conscientes no mercado de investimentos com aperfeiçoamento dos conceitos em dadas situações, promovendo assim a capacitação contínua.

> O foco agora é o papel da gestão e a importância que a alocação profissional de recursos tem sobre o conjunto da economia (AMBRÓSIO,2022).

A meta Selic é firmada para que não haja queda da moeda nacional, pois se a inflação for elevada corre-se o risco do dinheiro perder a quantidade em que se encontra no momento, ou seja, a desvalorização do real.

Para analisar a quantia de cédulas em fluxo e coordenar sua movimentação, sucede por meio das políticas monetárias apontadas pelo BACEN (Banco Central do Brasil), que tem a intenção de expandir ou dificultar o consumo de acordo de como o quadro econômico se apresenta no momento, e determinadas pelo COPOM (Comitê de Política Monetária).

Utilizada para gerir liquidez de mercado, a Taxa Selic é a principal política monetária para administrar a economia do país e certificar que a inflação estará controlada mostrando seu desenvolvimento.

Caso decorra maior intensidade de circulação da moeda, significa que um maior número de pessoas estão dispostas a adquirir a mesma porção de bens, no qual acontecerá a elevação nos preços por conta da inflação e consequentemente o porte do real perderá seu valor, para que não suceda a perda do valor do dinheiro em movimentação impõe a política monetária restritiva, em que eleva o percentual da Selic, sendo assim, o custo do dinheiro fica mais caro fazendo com que o consumo nacional diminua, com intuito de trazer a inflação de volta à meta estipulada. Caso ocorra menor intensidade de movimentação da moeda por um tempo estabelecido e passe desse prazo, a economia do país se mostrará estacionada não havendo desenvolvimento econômico nacional.

Em junho de 2022 a taxa Selic está em 13,25%,estabelecida em junho de 2022, entretanto, é possível que o mercado esteja avaliando e verificando altas neste percentual, pois desde abril de 2021 até o momento o percentual dessa taxa subiu continuamente, ou seja, 12 meses seguidos sem redução da Selic.

A estrutura do trabalho será desenvolvida em cinco itens: no primeiro capítulo serão abordadas as características do COPOM, no segundo capítulo serão apresentadas as políticas monetárias e suas funções em dados cenários, o terceiro relatará a sua ligação com a inflação, no quarto capítulo como a Taxa Selic é discernida e o quinto seus impactos nos setores econômicos. Após estes feitos, serão exibidos gráficos para melhor compreensão do assunto em questão.

1- COPOM- órgão responsável por definir a Meta Selic e suas características

Selic é a sigla de (Sistema Especial de Liquidação e Custódia), definida pelo COPOM (Comitê de Política Monetária), formada em junho de 1996, é composto por nove membros, são eles: o Presidente do Banco Central do Brasil que contém o voto de qualidade e oito diretores especialistas em diversas áreas da economia denotados pelo Presidente da República e aprovados pelo Senado Federal.

As reuniões do COPOM ocorrem no mínimo oito vezes ao ano, ou seja, a cada 45 dias em que são denominadas reuniões ordinárias, porém, é possível acontecer reuniões extraordinárias caso julguem relevante.

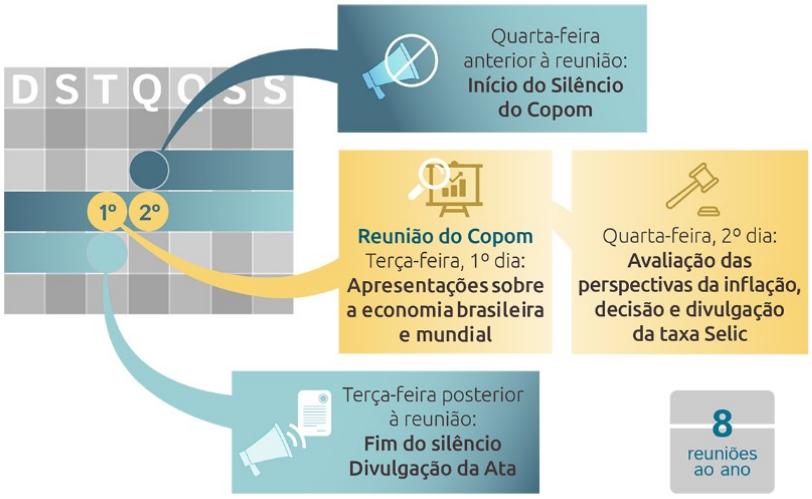
Figura 1: Reunião Copom



Fonte: Bacen

Dispõem de um dia para analisarem o mercado e apresentarem os relatórios de inflação que tratam do andamento e perspectivas da economia brasileira e mundial, e no segundo dia após a verificação de amplas informações da conjunção macroeconômica dos elementares riscos relacionados, sucede a resolução do voto, se no cenário é mais prudente o aumento ou a redução do percentual da meta Selic, visando liquidez e o comportamento do mercado. Entretanto, no quadro de 2022 referente a guerra executada em outros países, integram incertezas no mercado econômico mundial.

Figura 2: Calendário das Reuniões



Fonte: Bacen

O COPOM especificando o percentual da taxa Selic, dirige-se a proximidade da meta ajustada pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) que é o órgão máximo do Sistema Financeiro Nacional, composto pelo Ministro da Economia, Presidente do Banco Central e Secretário Especial da Fazenda do Ministério da Economia, onde tem como objetivo a estabilidade da moeda formulando políticas de crédito, moeda, câmbio e capitais, para a economia do país avançar ou estabilizar em dados períodos, projetando o reconhecimento do real e seu valor na economia nacional e orientação na política cambial. Sendo divulgado o percentual da taxa definida no mesmo dia da decisão, mediante comunicados nas plataformas da internet e as atas das reuniões são divulgadas em até quatro dias úteis com o término do dia da reunião.

Conforme o Banco Central do Brasil (2022), 'Para que a política monetária atinja seus objetivos de maneira eficiente, o Banco Central precisa se comunicar de forma clara e transparente. Além do comunicado e da ata da reunião, o Banco Central publica, a cada trimestre, o relatório de inflação, que analisa a evolução recente e as perspectivas da economia, com ênfase nas perspectivas para a inflação'. Desta forma, são oferecidas informações para atualização de dados e compreensões do cenário não apenas no período de reuniões ordinárias, mas também antes ou após a data delas.

De acordo com a RESOLUÇÃO BCB Nº 061, DE 13.01.2021 Aprova o Regulamento do Comitê de Política Monetária (Copom).

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, em sessão realizada em 13 de janeiro de 2021, com fundamento nos arts. 9º e 10, inciso XII, da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de

1964, e no art. 2º do Decreto nº 3.088, de 21 de junho de 1999, resolve sobre o período de silencio:

> CAPÍTULO IV
> PERÍODO DE SILÊNCIO
>
> Art. 11. Período de Silêncio é o período anterior e posterior às reuniões do Copom.
>
> Parágrafo único. O Período de Silêncio estende-se desde a quarta-feira da semana anterior àquela em que ocorre a reunião ordinária do Copom até o momento da publicação da Ata a que se refere o art. 8º.
>
> Art. 12. Durante o Período de Silêncio, é vedado aos membros do Copom:
>
> I - emitir declaração sobre Assuntos do Copom em discursos, entrevistas à imprensa e encontros com pessoas que possam ter interesse nas decisões do Copom, incluindo regulados, economistas, investidores, analistas de mercado e empresários; e
>
> II - autorizar a divulgação de pronunciamento em que tenham emitido declaração sobre Assuntos do Copom, mesmo que a declaração tenha sido emitida fora do Período de Silêncio.
>
> Parágrafo único. Assuntos do Copom são todos os assuntos relacionados à conjuntura da economia brasileira ou internacional, incluindo taxas de juros, câmbio e quaisquer outros, desde que possam influenciar ou ser influenciados por decisões do Copom.
>
> Art. 13. Durante o Período de Silêncio, desde que respeitada a vedação estabelecida no art. 12, é permitida a participação dos membros do Copom em eventos e reuniões, incluindo:
>
> I - reuniões de grupos ou organismos nacionais, internacionais ou multilaterais de que façam parte; e
>
> II - reuniões sobre assuntos de supervisão lato sensu.
>
> Art. 14. O descumprimento do disposto no art. 12, por parte de qualquer membro do Copom, deverá ser prontamente comunicado ao Presidente, que decidirá sobre a participação desse membro na reunião.
>
> Art. 15. A vedação estabelecida no art. 12 pode ser afastada por decisão do Presidente.
>
> Parágrafo único. Havendo excepcional necessidade de comunicação sobre Assuntos do Copom durante o Período de Silêncio, o Presidente pode realizar declarações públicas, às quais deve procurar dar máxima publicidade (BRASILIA: BANCO CENTRAL,2021).

2- Políticas Monetárias e Seus Aspectos

As políticas monetárias são procedimentos aplicados pelo governo, no qual tem o objetivo de controlar a atuação financeira no país, tendo como foco a administração da inflação no território nacional visando liquidez no quadro econômico, se conscientizando do exterior também. Essas medidas são estudadas e verificadas dentre dois cenários que o país possa se situar, são eles: políticas expansionistas, onde possui o intuito de fazer com que ocorra maior circulação do dinheiro na economia ou políticas restritivas, em que o propósito é dificultar o consumo em determinados períodos.

No estado de política monetária expansionista, é exibido situações em que o governo diminui a taxa de juros fazendo com que os cidadãos possuam mais dinheiro para consumir, ou seja, a demanda pelos produtos aumentam e os investimentos também, porém, diversas indústrias não são capazes de produzir tais produtos em maior quantidade para atender essa demanda a tempo, deste modo, os preços aumentam resultando em inflação. Entretanto, no contexto de inflação muito elevada o COPOM (Comitê de Política Monetária) pode utilizar como medida a política monetária restritiva/contracionista, na qual eleva a taxa de juros causando diminuição da proporção do real em movimentação na economia, sendo assim, pessoas físicas e empresas que são pessoas jurídicas usufruirão de menor quantia em dinheiro, ocorrendo queda em consumo e investimentos, com intuito de conter a alta de preços detendo a inflação mantendo-a na meta estabelecida.

Economistas ortodoxos defendem a tese de que a política monetária expansionista não ocasiona em crescimento das atividades econômicas do país, não acarreta crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), alegam que essa política monetária causa somente inflação. De acordo com uma palestra do Marcelo Brito no Youtube “Ortodoxos representam a economia em modelos matemáticos dedutivos considerando indivíduos racionais, maximizadores, cujas decisões geram um equilíbrio. Não há preocupação com o realismo das premissas dos modelos. Entre os ortodoxos, estão os monetaristas, novos clássicos e novos keynesianos”.

Todavia, economistas heterodoxos pensam que a política monetária expansionista é capaz de estimular o crescimento econômico, pois em um quadro que a taxa de juros está menor o nível de consumo aumenta, empresas investem em maior quantidade resultando em crescimento econômico.

Marcelo Brito, também diz em sua palestra que “Heterodoxos se preocupam mais em entender o funcionamento da economia através de fatos históricos do que através de dedução matemática, se preocupam mais com o realismo para fazer modelos, não consideram a

sociedade uma mera soma de indivíduos. Entre os heterodoxos, estão pós-keynesianos, marxistas, institucionalistas, feministas, schumpeterianos e austríacos".

O Brasil em 2013 governado por Dilma Rousseff que assumiu a presidência no ano de 2011 e permaneceu até o ano de 2016, buscou proporcionar crescimento econômico através da política heterodoxa denominada "Nova Matriz Econômica". Em 2013 até o ano de 2017 sucedeu a menor taxa de juros da história do país, mas não resultou em crescimento econômico, porque o grau do Produto Interno Bruto (PIB) não aumentou em grande proporção, contudo, o nível da inflação durante todo o governo Dilma se aproximou do teto da meta formulada para o controle.

Instrumentos usados para políticas monetárias agirem de modo eficiente são:

A Selic sendo a taxa base primordial, é a principal política monetária, ferramenta de utilização para a coordenação da economia em que se apresenta nas seguintes circunstâncias: política expansionista, em que opera na redução do percentual da taxa Selic fazendo com que o consumo aumente; política restritiva, no qual transcorre a elevação do percentual da Selic resultando em diminuição do consumo;

Depósitos compulsórios, recolhimento exigido em que determinada porcentagem dos depósitos realizados nas instituições financeiras são retidos junto ao BACEN (Banco Central do Brasil), gerando diminuição na liquidez de mercado evitando alta da inflação e garantindo a solidez de mercado. Uma vez que está na circunstância de política expansionista, em que quando quer maior liquidez de mercado há uma redução do percentual dos depósitos em que são retidos, ou seja, maior quantidade de dinheiro que as instituições financeiras põem para circular, enquanto política restritiva decorre o aumento do percentual dos depósitos retidos, onde apresenta menos quantia para as instituições financeiras atribuírem na movimentação das cédulas seja com empréstimos ao consumidor PF e PJ, que é a diminuição de liquidez de mercado;

> Recolhimento compulsório, e um percentual dos depósitos (a vista ou a prazo), captado pelo Banco Central, atua sobre os meios de pagamento através do multiplicador bancário, quando se altera impacta no multiplicador, implicando retração ou expansão da economia(ASSAF NETO,2001 *apud* SALVALÁGIO,2006).

Redesconto são transações de empréstimos de urgência que o BACEN efetua para as instituições financeiras, bancos solicitam para atender alguma necessidade e honrar obrigações.

Os bancos pegam empréstimos com outras instituições financeiras no prazo de um dia, porém, em quadros de urgências, onde por algum motivo não dê para realizar as transações de

empréstimos com outros bancos, este banco que precisa do valor recorre ao BACEN, no qual ele cobra uma taxa em razão desta operação, mas essa taxa tende a ser um percentual elevado, deste modo, os bancos recorrem a ele apenas em momentos de última instância.

Em cenário de política monetária expansionista o BACEN diminui a taxa de redesconto incentivando as instituições financeiras pegar empréstimos para ter mais quantia de dinheiro aumentando assim a liquidez do mercado, e em política restritiva exibe uma taxa alta destas operações, sendo assim, menos quantidade de solicitações por bancos para efetivação dos empréstimos, se menos bancos estão solicitando os empréstimos quer dizer que há menos dinheiro no mercado resultando em menor liquidez;

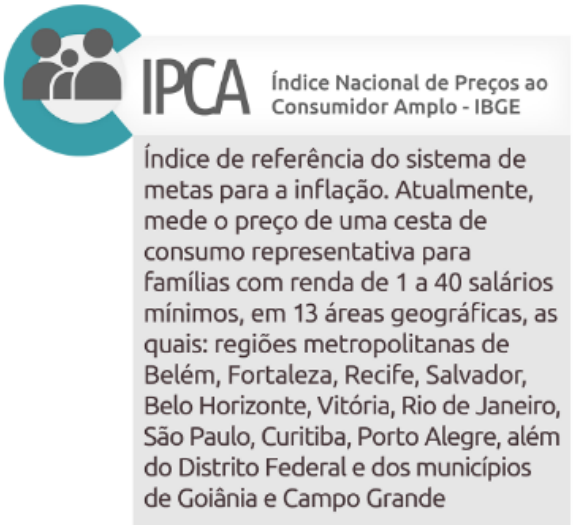
Open Market, palavras traduzidas do inglês “Mercado Aberto”, Banco Central do Brasil administra juntamente às instituições financeiras a compra e venda de títulos públicos federais, em que são garantidos pelo tesouro nacional, sendo assim, é o investimento mais seguro no Brasil, operações executadas por intermédio de corretoras ou distribuidoras de título e valores mobiliários. Se o banco julgar necessário o aumento da liquidez ele vende os títulos e coloca dinheiro na economia, caso julgue preciso a redução da liquidez, ou seja, diminuir sua movimentação ele compra esses títulos e deixa guardado esses papéis que receberá o valor em um prazo determinado tirando dinheiro da economia.

Portanto, políticas monetárias apresentam grande impacto na economia tanto do consumidor pessoa física, como também investimentos e ganhos de empresas pessoas jurídicas, quando postas no país em dados cenários procuram mostrar resultados eficientes para promover o crescimento e desenvolvimento econômico. Ademais, são recursos necessários utilizados para a coordenação com intuito de garantir o cumprimento das metas definidas.

3- Conceitos de Inflação

A inflação identifica-se como o acréscimo contínuo nos preços de dados produtos da economia, tendo como objeto diversos produtos e serviços para exibir a média anual das variações. A inflação é exibida em porcentagem e apresenta a média do aumento dos preços/serviços em determinado tempo. No território brasileiro, o cálculo para verificar seu percentual é realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), por intermédio do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), em que é intitulado como índice oficial da inflação, ferramenta usada para analisar preços de varejo para rendimento familiar, calcula o dissídio também, que é o reajuste salarial. Segundo o Banco Central do Brasil ‘ Com coleta, em geral, do dia 1 a 30 do mês de referência. O IPCA é o índice de referência do sistema de metas para a inflação e mede o preço de uma cesta de consumo representativa para famílias com renda de 1 a 40 salários mínimos, em 13 áreas geográficas: regiões metropolitanas de Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Vitória, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre, além do Distrito Federal’.

Figura 3: IPCA 1



Fonte: Bacen

Após os cálculos serem finalizados são comparados os resultados atuais com os anteriores, em que é apontado no cenário uma das situações: Inflação, no qual exibe aumento nos preços dos itens; ou Deflação, redução dos preços de certos itens.

O grande economista Friedrich Hayek, disse em uma de suas frases mais conhecidas “A curiosa tarefa da economia é demonstrar aos homens o quão pouco eles realmente sabem sobre o que eles imaginam que podem projetar”.

As razões de decorrência da inflação podem ser denotadas por: Pressões de demandas, em que acontecem quando a procura por determinado produto/serviço é maior no mercado do que as ofertas; Pressões de custos, onde são atingidas empresas fabricantes pela elevação dos custos dos processos de produção, com isso o preço solicitado ao consumidor aumenta similarmente para que a empresa não tenha prejuízo; Inércia inflacionária, no contexto de que agentes do mercado que são tanto empresas, como funcionários acreditam que ocorrerá inflação na economia, desta forma, as organizações aumentam os preços dos produtos e os funcionários requerem reajuste dos salários para poderem manter o poder de aquisição; Expectativas de inflação, no qual procede de circunstância fiscal do governo, ou seja, se o custo aumentar, para cobrir as despesas o governo irá aumentar os impostos ou deverá emitir mais dinheiro para não ficar endividado, deste modo, haverá maior quantia em circulação com tendência a alta de preços pelas ofertas não serem o suficiente para atenderem a todos.

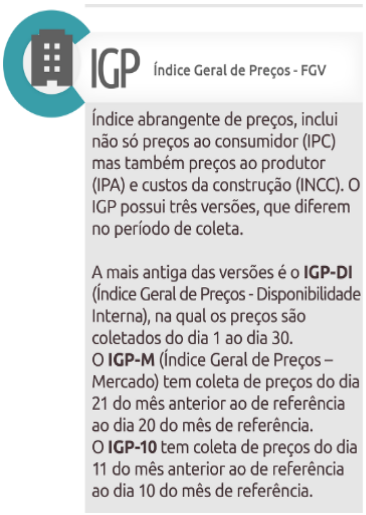
São considerados também índices para análises das expectativas e controle do mercado:

Figura 4: INPC



Fonte: Bacen

Figura 5: IGP



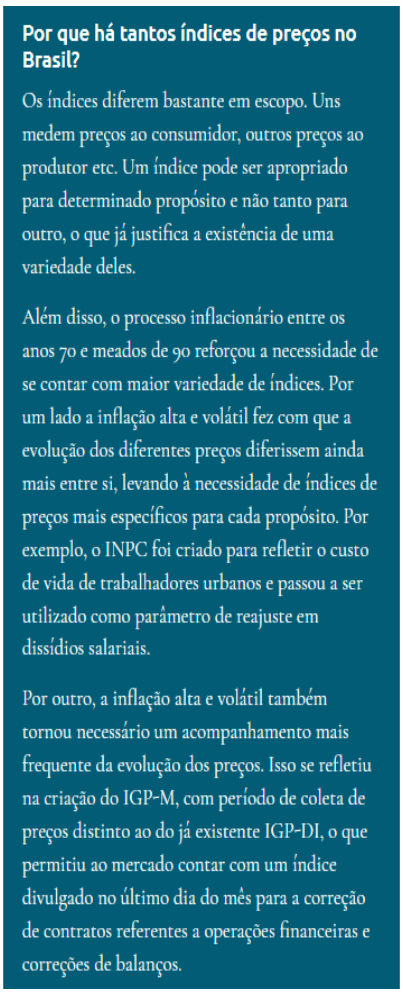
Fonte: Bacen

Figura 6: IPC-Fipe



Fonte: Bacen

Figura 7: Motivo de tantos índices



Por que há tantos índices de preços no Brasil?

Os índices diferem bastante em escopo. Uns medem preços ao consumidor, outros preços ao produtor etc. Um índice pode ser apropriado para determinado propósito e não tanto para outro, o que já justifica a existência de uma variedade deles.

Além disso, o processo inflacionário entre os anos 70 e meados de 90 reforçou a necessidade de se contar com maior variedade de índices. Por um lado a inflação alta e volátil fez com que a evolução dos diferentes preços diferissem ainda mais entre si, levando à necessidade de índices de preços mais específicos para cada propósito. Por exemplo, o INPC foi criado para refletir o custo de vida de trabalhadores urbanos e passou a ser utilizado como parâmetro de reajuste em dissídios salariais.

Por outro, a inflação alta e volátil também tornou necessário um acompanhamento mais frequente da evolução dos preços. Isso se refletiu na criação do IGP-M, com período de coleta de preços distinto ao do já existente IGP-DI, o que permitiu ao mercado contar com um índice divulgado no último dia do mês para a correção de contratos referentes a operações financeiras e correções de balanços.

Fonte: Bacen

Se a inflação apresentar percentual alto e se alongando em sentido ao desvio da meta, o COPOM eleva a Taxa da Selic com intuito de conter o consumo e policiar a alta dos preços, denominado como “aperto monetário”, No entanto, se a economia mostra-se inferior, ou seja, os cidadãos reduziram seus consumos, o COPOM com objetivo de incentivar a ação de consumo inclina-se a diminuir a Taxa Selic visando a meta definida, nomeado como “afrouxamento monetário”.

4- SELIC E A FORMA EM QUE SE APRESENTA

Conjunções econômicas são avaliadas e taxa Selic estipulada em decididos parâmetros para que transcorra o controle das variações econômicas e preços de mercado, impedindo momentos de inflação em alta quando não se mostra oportuna, visando também o PIB (Produto Interno Bruto), onde é o indicador que mensura o nível de atuação econômica de dada região ou mesmo do país, com o objetivo de impedir desvalorização da moeda nacional.

Segundo o economista Lucas Neves em uma entrevista disponibilizada no Youtube, "A taxa de juros pode ser entendida como o preço do dinheiro no tempo". "Assim como PF e PJ buscam empréstimos para concretização de algo o governo também pega emprestado valores, essa ação é conhecida como 'dívidas públicas", entretanto, o governo capta esses empréstimos oferecendo títulos públicos federais ou denominados também como títulos da dívida pública, no qual é um comprometimento do governo de pagar ao investidor que realizou a compra desses títulos determinado valor com acréscimos no futuro. No Brasil as operações de compra e venda desses títulos ocorre no sistema Selic dirigido pelo BACEN, onde a taxa de juros da dívida pública é firmada.

Deste modo, a Selic é estipulada pelo cenário do mercado econômico, analisando a lei da oferta e da demanda.

Neste contexto, o governo considera que a elevação na taxa de juros aumenta a oferta desses títulos no mercado, com o aumento da oferta o preço desses títulos terá redução. Selic sendo a taxa fundamental para a economia, determina fatores como: o consumo das famílias brasileiras, nível de desemprego e inflação do país. O governo pode imprimir o real para pagar as dívidas, ou seja, se a dívida de dado título pública está aproximando do prazo de pagamento e o governo não possui o valor necessário, este envia uma ordem a casa da moeda para a impressão da quantia necessária com o objetivo de quitar a dívida, em razão disto os investimentos em títulos públicos possuem classificação de risco zero.

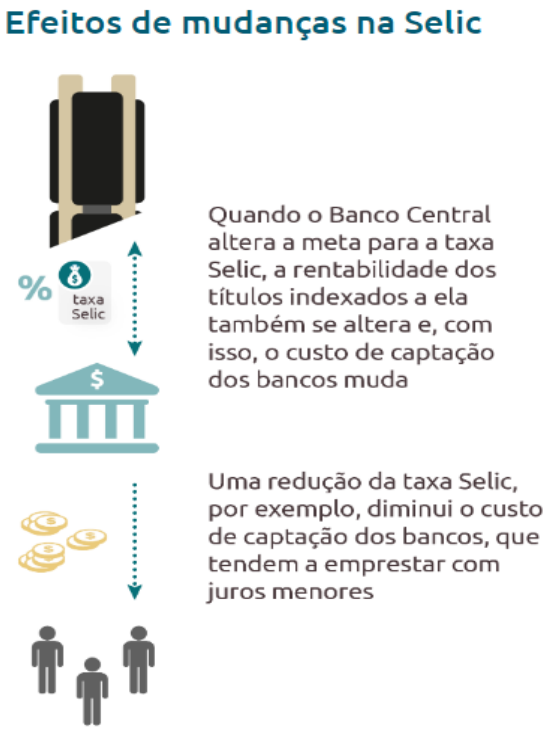
A Selic intervém pelo ganho do investidor, o valor dos juros nos empréstimos, os custos dos produtos e o porte do dinheiro em si. Influência de modo direto todos os setores econômicos do país, em razão disto, o COPOM (Comitê de Política Monetária) apresenta relatórios de inflação periodicamente.

Até fevereiro de 2021, com a meta Selic em 2% a taxa de inflação aumentou continuamente passando de seu limite máximo estipulado, fazendo com que o Banco Central tomasse medidas necessárias para trazer a inflação novamente para a meta. A inflação elevada

ocasiona na desvalorização do real, deste modo, sucedeu oportuna nas reuniões do COPOM a utilização da política monetária restritiva/contracionista.

Se porventura a meta Selic continuar aumentando, a perspectiva é que a inflação diminua chegando em 2023 no seu limite marcado, no qual está abaixo dos 5%.

Figura 8: Efeitos de mudanças na Selic



Fonte: Bacen

Figura 9: Como a Selic funciona



Fonte: Bacen

Figura 10: Características da Selic

Atualmente o sistema Selic possui:

1. Aproximadamente 500 participantes

2. Em torno de 160 mil clientes individualizados

3. Há 8 tipos de títulos, distribuídos em cerca de 380 vencimentos, que estão depositados e equivalem a 99% da carteira de títulos públicos federais.

4. Mensalmente cerca de 40 leilões de títulos para o Tesouro Nacional, que movimentam um montante de R$ 78 bilhões.

Fonte: Bacen

Figura 11: Taxa Selic x Sistema Selic



Fonte: Bacen

5. IMPACTOS DA SELIC NOS SETORES DE:

5.1 Investimentos

O investidor pessoa física, procura auferir rendimentos em seus investimentos, ou seja, lucrar em dado período com as aplicações exercidas em determinados momentos. Todavia, existem investimentos de renda fixa e renda variável, mas é necessário que o investidor antes de efetuar os valores em dadas aplicações, deve previamente realizar uma análise dos seus conceitos e prioridades respondendo um questionário (Suitability / API), para verificar qual é de fato o perfil deste e investir de acordo com ele.

Pessoas jurídicas aplicam em títulos ou ativos os recursos disponíveis que possuem no caixa com intuito de proteção do seu capital e/ou auferir rentabilidade maior. Essas aplicações podem ter como finalidade também: elevar o valor da organização, aumentar a reserva de emergência da empresa, variar os recursos de lucros e recebíveis, potenciar a quantidade de patrimônio, auxiliar na concretização de objetivos futuros, movimentar os recursos, proporcionar segurança aos colaboradores fazendo reservas dos direitos trabalhistas como o 13 salário, entre outros benefícios.

A taxa Selic induz em especial produtos de investimentos renda fixa, onde apresenta o grau de risco menor, não possui probabilidade de rendimentos negativos, utiliza indicadores

de rendimentos e tem garantia do Governo Federal ou FGC (Fundo Garantidor de Crédito), no qual assegura o investir em um cenário que a instituição encerre suas atividades ou decrete falência, este terá o direito de rever o valor investido (PATRUS, Bruno. 2021).

No quadro do percentual da Selic estar em alta, o rendimento para produtos renda fixa há perspectivas de ganhos maiores. Se porventura haja um percentual da taxa Selic menor, os rendimentos de renda fixa tendem a diminuir similarmente. As tributações são realizadas de acordo com o produto investido e o tempo acordado, no entanto, existem produtos de investimentos que não cobram alíquota de imposto.

5.1.1 Poupança

Identifica-se como meio de investimento convencional, em que exibe maior quantidade de investidores no país. Designa-se rendimentos de produto renda fixa e possui isenção de IOF e imposto de renda para pessoas físicas. Os rendimentos deste instrumento para captar recursos é mensal, desta forma, os lucros são apenas se as datas das aplicações não sofrerem resgates antes de seus respectivos dias, conhecido como “fazer aniversário”, caso ocorra o resgate dias antes do dia exercido da aplicação, este mês em especial não terá proveitos (SAFRA,2022).

Na condição de a Taxa Selic estar superior a 8,5% ao ano, irá recompensar 0,5% ao mês e Taxa Referencial.

E a eventualidade da Taxa Selic estar igual ou inferior a 8,5% ao ano, irá pagar 70% da Taxa Selic neste período e Taxa Referencial.

5.2 Empréstimos para Consumidores PF e PJ

A Selic atua em direção à proximidade da meta acordada, quando advém sua alta o importe do real aumenta, sendo assim, o mercado é estabelecido para que este aumento suceda em taxa de juros exorbitantes. Contudo, em condições mais favoráveis para o consumidor exibe-se percentual da Selic menor, onde as taxas de juros também reduzem resultando em oportunidades para pessoas físicas e jurídicas programarem a aquisição de dados empréstimos com intuito da concretização de quaisquer objetivos que possuam.

5.2.1 Empréstimos entre Bancos

Transações diárias interbancárias é o nome o qual se dá para operações realizadas entre bancos, onde o banco que fechou seu caixa em determinada data com falta de dinheiro, isto significa, negativo deve pegar emprestado para fechar seu caixa positivo seguindo a legislação denotada pelas instituições financeiras.

Há duas opções para o banco recorrer o valor necessário que esta faltando em seu caixa para acontecer o encerramento positivo: Solicitar o valor preciso ao Banco Central do Brasil

(BACEN) denominada esta operação como “Redesconto”, mas os juros são elevados ou a outra possibilidade é buscar com outras instituições financeiras, em que um dos modos de formalizar para assegurar este negócio é utilizar como lastro investimentos em TPF (Títulos Públicos Federais), nos quais a Selic influencia sendo um instrumento renda fixa e sua média ponderada é registrada na Câmara Selic para indicar a quantidade de operações interfinanceiras realizadas e identificadas na atribuição dos relatórios do COPOM.

Existem diversos tipos de bancos com diferentes finalidades para a economia, são eles: Bancos Comerciais, em que são bancos tradicionais que atuam nas aberturas de conta corrente, emissões de cartões de crédito e cheques, realizações de depósitos. Notório por ser o único tipo de banco que pode efetuar tais atividades apontadas e reconhecidas como prestadores de serviços bancários.

Bancos de Investimentos, onde seu propósito é a captação de recursos, isto é, este banco busca dinheiro com agentes superavitários, nas quais são PF ou PJ que possuem recursos disponíveis para aplicar e ganhar remuneração que são os juros sobre os valores investidos em determinado período, atribuindo assim ao Sistema Financeiro Nacional (SFN). Desta forma, esses recursos aplicados pelos superavitários executarão o processo de empréstimos de médio ou longo prazo, cuidando também da administração de fundos de investimentos.

Bancos de Desenvolvimento, utilizado pelo governo com intuito de estimular de modo direto a economia nacional, gerando desenvolvimento econômico e social no país.

Caixas Econômicas, em que acontece atribuição de tarefas para centralizar os recursos do governo na razão de bem estar social, destinando esses recursos para os pagamentos de benefícios, FGTS, no período de pandemia realizou pagamentos do auxílio emergencial aos cidadãos, entre outras funções sociais.

Bancos Múltiplos são bancos que por lei possuem no mínimo duas carteiras, em que uma delas deve ser comercial ou a carteira de investimentos, é possível ter essas duas para ser um banco múltiplo, entretanto, não é obrigatório ter exatamente as duas, mas uma dessas carteiras e mais uma carteira é obrigatório.

Os bancos comerciais e os bancos de investimentos são essenciais para o sistema econômico do país. Entre esses citados, há diversas instituições financeiras e cada uma delas tem sua própria carteira apresentada nos balanços.

5.3 PIB

PIB é a sigla para (Produto Interno Bruto), é um indicador em que passa o grau de atuação econômica de determinada região ou país. Parâmetros com base no período anterior são empregados, método de cálculo: consumo+investimentos+gastos do governo+NX (exportações–importações).

O cálculo era elaborado pela Fundação Getúlio Vargas até o ano de 1989, quando então se tornou responsabilidade do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). “Independente da ótica escolhida, o cálculo deve levar sempre ao mesmo resultado, uma vez que o PIB retrata um fluxo circular de riquezas”(SOUZA,2012)

Indicador unicamente monetário, ou seja, somente econômico, são considerados para a avaliação do PIB produtos novos e produtos finais apenas, calculados no preço repassado ao consumidor (IBGE, 2022).

Atua de modo inverso à taxa Selic, em uma conjuntura onde a taxa Selic está elevada expõe o custo do dinheiro elevado também, no qual indivíduos se sentem pouco estimulados a consumirem bens e serviços, ocasionando na queda do PIB, porque não existem numerosas movimentações pelo valor do real estar alto. Todavia, no contexto de redução da taxa Selic o custo do dinheiro reduz, pelo seu valor ficar acessível a todos os cidadãos, são mais encorajados a realizarem maior nível de movimentação do dinheiro, desta forma, o PIB possui aumento significante para a economia quando necessário.

Conclusão

Portanto, com a alta das taxas de juros, empréstimos em bancos ficam mais caros, consumo pelas famílias reduzem, resultando em menor movimentação da moeda na economia provocando elevação no nível de desemprego. Ademais, é preciso a utilização de métodos como políticas monetárias seja expansionista ou restritiva/contracionista, estabelecidas nas reuniões do COPOM, índices e estatísticas atualizadas em tempo recorde, para o gerenciamento eficiente visando o desenvolvimento e evolução da economia nacional.

A Selic uma vez definida impacta em todos os setores da economia nacional, seja em consumos de determinados produtos/serviços, empréstimos a serem efetuada tanto para o cidadão pessoa física, como também para empresas pessoa jurídica com intuito da concretização de quaisquer objetivos que tenham, onde atinge também operações interbancárias. Impacta nos investimentos executados, caso o percentual da Selic esteja elevado a rentabilidade dos investimentos atrelados a ela serão maiores, porém, se porventura seu percentual estiver reduzido, a rentabilidade atrelada para tais investimentos também serão menores.

Segundo o economista Lucas Neto, em uma entrevista disponibilizada no Youtube , ‘A definição de inflação e aumento do nível geral de preços de uma economia causa a perda do valor de compra do dinheiro”. Desta maneira, a meta Selic é estabelecida para haver gestão com eficiência em direção às expectativas de progresso econômico brasileiro impedindo a queda do valor do real.

De acordo com o Banco Central do Brasil, ‘Os índices de preços podem diferir de várias maneiras, destacando-se as diferenças na cesta de bens e serviços tomada como referência. Por exemplo, podem-se construir índices de preços ao consumidor, índices de preços ao produtor, índices de custos de produção, a depender do objetivo. Mesmo índices de preços ao consumidor podem diferir entre si, pois cada família tem sua própria cesta de consumo, e um índice pode ser desenhado para refletir o custo de vida para um ou outro grupo de famílias. Pode haver, por isso, percepções distintas entre o que o cidadão vê no seu orçamento e o que aparece em um dado índice.

Deste modo, transcorre o acompanhamento dos níveis de tais índices para o desenvolvimento da economia, uma vez que um determinado medidor não seja propício para verificar um determinado percentual existem outros específicos para este.

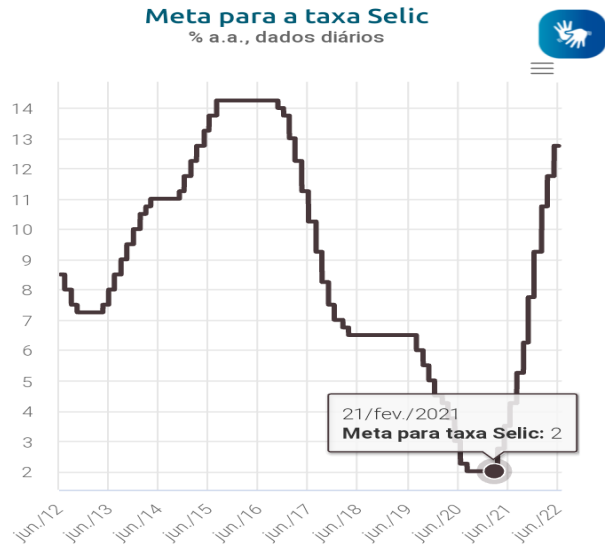
Sua mudança ou permanência em determinado percentual atinge de modo significativo o PIB nacional, onde mensura o grau de desenvolvimento econômico do país. Apresentando a

situação em que o país se encontra, seja positivo ou negativamente. Considerando em seus cálculos apenas produtos novos e produtos finais.

Deste modo, a Selic é estipulada pelo cenário do mercado econômico, analisando a lei da oferta e da demanda, sendo a taxa fundamental para a economia, determina fatores como: o consumo das famílias brasileiras, nível de desemprego e inflação do país.

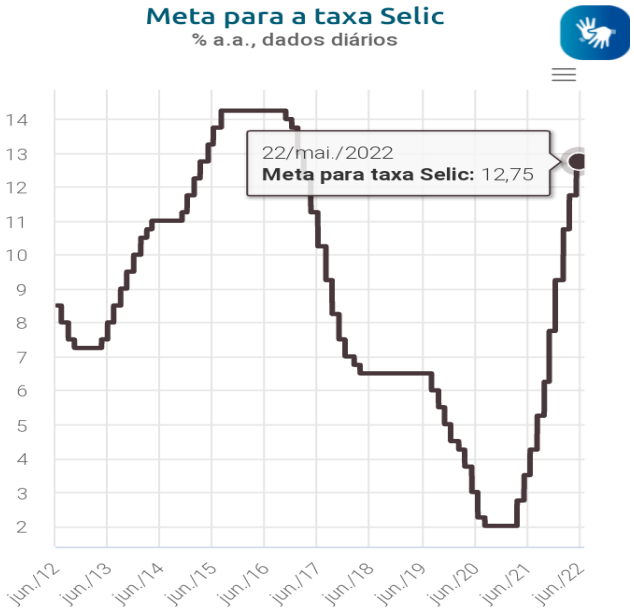
Anexos.

➢ **Gráficos Selic**



Fonte: Banco Central do Brasil

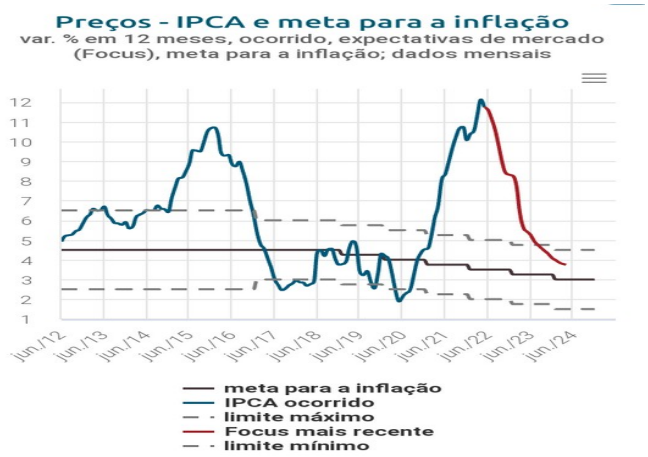
Até fevereiro de 2021, o gráfico acima apresentou a meta Selic em menor porcentagem já vista em território nacional, no qual se mostrou em 2% a meta.



Fonte: Banco Central do Brasil

Nos gráficos acima é possível visualizar um aumento constante da meta definida. Desde o ano de 2021 a meta estabelecida elevou cada vez mais o percentual da Selic, na qual se encontra em 2022 com percentual de 12,75%, ficando apenas a menos do que os anos de 2015 a 2016, onde ultrapassou os 14%, impactando de modo significativo a economia brasileira.

➢ **Gráficos Inflação**



Fonte: Banco Central do Brasil



Fonte: Banco Central do Brasil

Referências

AMBRÓSIO, Carlos. **Anbima.** Disponível em; < https://www.anbima.com.br/pt_br/pagina-inicial.htm> Acessado em 25 de Maio de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/?bc= > Acessado em 15 de Abril de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução BCB nº 61. Disponível em: < https://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicrtaxareg.asp?idpai=SELICTAXA&frame=1> Acessado em 15 de Abril de 2022.

BANCO SAFRA. **Poupança**. Disponível em: < https://www.safra.com.br/investimentos/renda-fixa/poupanca.htm> Acessado em 15 de Abril de 2022.

BRITO,Marcelo**. Neoclássicos, Heterodoxos, Ortodoxos, Dissidentes, Mainstream, Liberais**. Youtube, 14 de janeiro de 2019. Disponível em:< https://www.youtube.com/watch?v=Ojhu4A1-jnI> Acessado em 03 de Junho de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTÌCA. **Produto Interno Bruto – PIB.** Disponível em: < https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php> Acessado em 18 de Maio de 2022.

SALVALÁGIO, Alessandra.V.S. **Análise e evolução da Taxa Selic meta em relação à taxa Selic efetiva e sus reflexos sobre a dívida pública interna.** Disponível em: < https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/121913> Acessado em 05 de Maio de 2022.

SOUZA,Jobson Monteiro de. **Economia Brasileira**. Editora: Pearson, 2012.

A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS FINANCEIROS NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Vitória Giovanna Sousa de Oliveira e Lucas Miranda[1]
Prof. Esp. Marcelo Fernando Vieira Leira[2]

RESUMO

Os processos financeiros na gestão das micro e pequenas empresas, quando executados de maneira correta, geram uma otimização de resultados de forma eficaz e rentável. Visto que sua falta, acaba por não dimensionar corretamente a saúde financeira, bem como as receitas e despesas, interferindo diretamente nas projeções de lucro e nas tomadas de decisões. Deste modo o presente estudo, tem como principal objetivo levantar os problemas relacionados, analisando seus fatores determinantes, suas possíveis causas, seus malefícios e benefícios na saúde financeira da empresa.

Palavras-chave: processos-financeiro-micro e pequenas empresas-tomada de decisões-gestão

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe, por meio de análises puramente teóricas, abordar os conceitos de processos financeiros dentro de micro e pequenas empresas, seus desdobramentos, aplicações e impactos a fim de descrever e discorrer sobre sua aplicação, correlacionando-os com as micro e pequenas empresas e sua importância no resultado destas, haja vista que o estudo se torna interessante quando Kotesck (2004) diz que as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira.

Nota-se a importância dos processos supracitados nas tomadas de decisões racionais do gestor, pois, segundo Chiavenato (2014, pg 343), são processos decisórios, formados por métodos rotineiros e usados para selecionar o curso de ação adequado.

O foco principal deste artigo não é apontar uma saída à falta de processos sistêmicos nas micro e pequenas empresas, que pode ser identificado como um problema corriqueiro, mas sim apontar quais são as fragilidades causadas por sua falta, principalmente na tomada de decisões dentro da organização.

No primeiro capítulo há uma contextualização do que os processos significam dentro da administração, além de identificá-los e na gestão das organizações, também estão descritos os principais processos financeiros identificados nas empresas com um olhar especial às micro e pequenas empresas.

No segundo capítulo há um olhar mais voltado aos impactos dos processos discutidos na gestão das micro e pequenas empresas com seus principais pontos de tensão.

“Se você não pode descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo.” – William Edwards Deming

MÉTODO

Para desenvolvimento do trabalho, utilizamos diversas fontes teóricas, pesquisando em sítios eletrônicos, livros, e conversas com profissionais da área, já que não houve uma produção prática de material de estudo. O trabalho em questão tem uma linha de investigação, com a explicação dos tipos de processos, uma análise parcial dos resultados que culminam e convergem na questão mais profunda deste artigo, que é a importância dos processos financeiros e contábeis dentro das organizações de pequeno porte.

PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO

Processo, segundo o dicionário Aurélio é um termo que indica a ação de avançar, uma ação contínua e prolongada, que expressa continuidade na realização de determinada atividade

Para Taylor (1990), a evolução das atividades até a formação dos processos na administração de empresas se deu de forma gradual e cultural através do tempo e do conhecimento empírico:

> Uma empresa industrial que emprega, digamos, de 500 a 1.000 operários, possui, pelo menos, 20 a 30 espécies de trabalhos diferentes. O trabalhador em cada uma dessas funções adquiriu seus conhecimentos por meio de tradição oral, que atravessou muitos anos, desde condições primitivas, quando o artífice desempenhava, simultaneamente, vários ofícios, até o estado atual de grande divisão do trabalho, em que cada homem se especializa, relativamente, em tarefas muito reduzidas. (Frederick Winslow Taylor, 1990, p. 38)

Dentro da administração os processos são fundamentais nos mais amplos aspectos e definem-se por tarefas organizadas em sequência lógica, seguindo procedimentos e regras dentro de um fluxograma previamente definido, como sugere Davenport:

> Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação." Davenport (1994)

Para Santos (2015) o mapa de processo é uma forma gráfica de representar o fluxo de processos acompanhado de uma descrição detalhada das características do processo e do produto.

> O mapa de processo é uma forma visual de representar o processo, composto de uma série de atividades ou tarefas, por exemplo, entradas que são transformadas em saídas deste modo, podemos identificar um processo em pelo menos três etapas, na sequência que se apresentam: entradas, transformações e saídas. (Fabiano Gonçalves dos Santos, 2015 p. 69)

Estas etapas podem ser representadas graficamente, como na figura de exemplo abaixo, que mostra a receita de um suco e o processo para tal:

Figura 1 - Processos

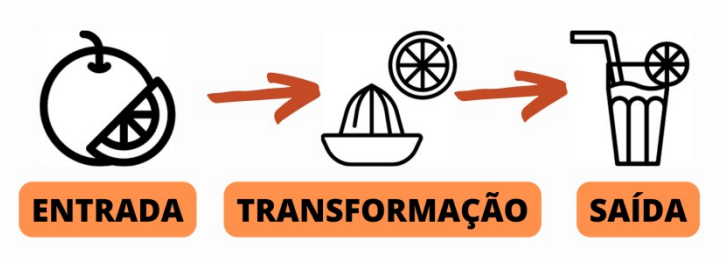


Figura 1 - Desenvolvido pelos autores

A administração de empresas, seja no planejamento, organização, direção ou controle, há necessidade de entregáveis ou produtos, de forma que os processos para tanto são imprescindíveis.

PROCESSOS DENTRO DE UMA EMPRESA

Dentro de qualquer que seja a organização empresarial, teremos objetivos a serem alcançados, estes, por serem amplos, não podem ser realizados de uma única vez, necessitando de subdivisão em tarefas, sendo que, o modo como organizamos grupos de tarefas para garantir o alcance dos objetivos, pode ser chamado de processo.

Como sugere José Osvaldo de Sordi:

> "Um dos objetivos da prática administrativa da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios"

Uma vez alcançados os objetivos e tendo uma boa sistematização dos caminhos trilhados para alcançar tal feito, podemos dizer que temos os processos, que ajudarão a empresa a replicar seus resultados sejam eles produtivos, financeiros, fiscais, contábeis etc.

Para fazer uma boa gestão por processos dentro de uma empresa, segundo Fabiano Santos (2015), primeiramente devemos fazer um levantamento das atividades realizadas por cada setor da empresa e assim poder mapear os processos dentro da empresa através de um fluxo desenhado das atividades, como sugere o mapa de processos em exemplo abaixo:

Figura 2 - Processos na empresa



Fonte: Elaborado pelos autores

A figura mostra a entrada via fornecedores, de recursos sem transformação, em seguida o processamento e por fim a saída para clientes.

OS SETORES DA EMPRESA

Dentro da empresa, cada setor tem um entregável, ou seja, seus processos devem ter uma saída para um cliente, que pode ser externo ou interno, como é o caso do setor financeiro que segundo a Universidade Católica de Pelotas - EAD (2022) tem os seguintes objetivos dentro da empresa:

> O departamento financeiro é o setor responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa. Ou seja, tudo o que é relacionado a finanças, passa por essa área. Seu papel é garantir uma boa gestão de patrimônio, a fim de que a organização possa reduzir seus gastos e maximizar seus lucros. (EAD UCPel, 2022).

PROCESSOS FINANCEIROS

Para Gitman (2004) um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações, principalmente as micro e pequenas empresas, está relacionado com a falta de gestão financeira adequada.

Ao abordar os conceitos de finanças, tratam-se as funções de um tesoureiro, que realiza essas tarefas que se relacionam também com a contabilidade da empresa, onde o controlador sistematiza os dados das movimentações, como sugere Gitman:

> As atividades de finanças (tesoureiro) e contabilidade (controller) estão intimamente relacionadas e, via de regra, se sobrepõem. Na verdade, muitas vezes é difícil distinguir a administração financeira da contabilidade. Nas empresas de pequeno porte, o controller com frequência executa a função financeira e, nas maiores, muitos contabilistas estão fortemente envolvidos com diversas atividades financeiras. Mas há duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: ênfase nos fluxos de caixa e na tomada de decisões. (Lawrence J. Gitman, 2010, pág. 9 e 10).

Para UCPel (2021), as funções financeiras dentro de uma empresa são: contabilidade, tesouraria, gestão de tributos, demonstrações financeiras e planejamento orçamentário.

PROCESSOS FINANCEIROS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para o SEBRAE (2022), uma decisão muito importante a ser tomada pelo microempreendedor é dividir as finanças pessoais da empresa, este é um ponto que diferencia a pequena empresa das demais, haja vista que as demais empresas não têm essa prática como comum.

De acordo com Moreira (2011), fazer um planejamento financeiro correto é um dos maiores desafios encontrados pela direção das micro e pequenas empresas. Visto que o controle dos dados contábeis do empreendimento destas empresas, com o auxílio de profissional de contabilidade, garante o fluxo de caixa e o balanço da empresa.

Para garantir que os resultados financeiros sejam alcançados e replicados, seguimos a "receita do suco" (figura 1), tendo rotinas bem definidas e garantindo que tudo que acontece seja de acordo com o processo pré-estabelecido. Ao mencionar processos financeiros, resumem-se neste, muitos outros processos que o compõem, de forma que os próximos tópicos tratarão dos principais.

FLUXO DE CAIXA

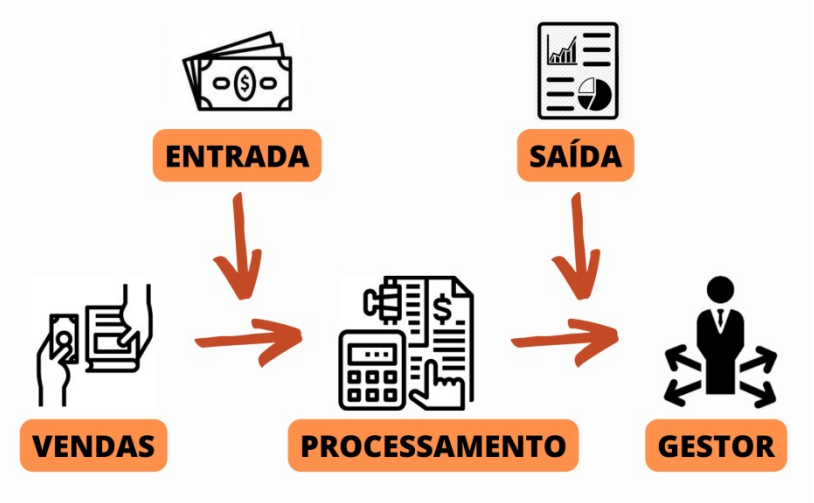
De acordo com Santi Filho (2002) "Fluxo de Caixa é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período." Tendo como objetivo, apurar o saldo disponível no momento e projetar o saldo futuro, para que sempre haja um capital de giro acessível, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Segundo Lawrence J. Gitman (2010), dentro do ponto de vista financeiro, o fluxo de caixa é por regime de caixa, ou seja, que reconhece as saídas e entradas, apenas quando estas

se efetivam de fato, independente da competência, com vistas a garantir a solvência da empresa.

O processo de entrada de dados no processo de fluxo de caixa se inicia no final do processo da compra e venda para o cliente externo, onde os dados desta operação são inseridos como entrada no processo de fluxo de caixa, caracterizando as entradas e saídas de recurso financeiro, após a apuração de tudo que se tem ou se projeta entrar no caixa da empresa em relação às saídas, se tem o fluxo de caixa positivo ou negativo, que será um dado fundamental na tomada de decisão do gestor, como representa a figura abaixo:

Figura 3 - Processo de fluxo de caixa



Fonte: Elaborado pelos autores

Os modelos de leitura, estrutura e apresentação do fluxo de caixa variam de acordo com as necessidades administrativas da empresa, porém, percebemos que o fluxo de caixa concentra atividades de lançamento de dados financeiros, com a transformação, que é o cálculo das entradas e saídas de dinheiro em caixa, sendo esperado ao final de seus cálculos de transformação uma projeção representativa do capital financeiro da empresa, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Fluxo de caixa

DESCRIÇÃO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
Vendas com Cartão de Crédito	R$ 10.000,00	R$ 3.000,00	R$ 7.000,00
Boleto	R$ 2.000,00		R$ 2.000,00
Fornecedores		R$ 3.000,00	R$ (3.000,00)
Salário		R$ 1.000,00	R$ (1.000,00)
Férias		R$ 1.000,00	R$ (1.000,00)
SALDO FINAL	R$ 12.000,00	R$ 8.000,00	R$ 4.000,00

Tabela 1 - Elaborado pelos Autores

FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para Groppelli Nikbakht (1998), nas empresas o fluxo de caixa é de suma importância, pois ajuda com eficácia no equilíbrio de suas receitas e despesas, garantindo o sucesso da empresa que demanda de uma boa orientação para seu crescimento e planejamento gerencial na hora de cumprir com todos os compromissos de curto e longo prazo.

Avançando para especificidades das micros e pequenas empresas, o Sebrae indica que o produto final do processo de fluxo de caixa, deve conter o seguinte:

> Em um fluxo de caixa devem estar registrados todos os recebimentos e todos os pagamentos previstos para o dia, a semana e até para o mês, caso essas compras e pagamentos sejam parcelados. Por ser um controle de longo prazo, o ideal é que você utilize pelo menos uma planilha, de onde será possível extrair relatórios que te ajudem na tomada de decisão. (SEBRAE, 2020).

Segundo especialistas da empresa Conta Azul (2022), o fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas é importante pois:

> Pequenas empresas ou negócios em formato de sociedade, independente do segmento, têm dificuldade em controlar o fluxo de caixa. Também pudera: essa parte burocrática do negócio é menos óbvia do que a construção do produto, por exemplo. É por isso que é sempre bom conversar com especialistas.

Ainda segundo os mesmos especialistas, a empresa tem como vantagens, por usar esta ferramenta os seguintes pontos:

I. Prever, planejar e controlar entradas e saídas em um período
II. determinado;
III. Avaliar se o recebimento por vendas será suficiente para cobrir gastos assumidos e previstos;
IV. Antecipar decisões quanto à falta ou à sobra de dinheiro;
V. Descobrir se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira;

VI. Ter subsídios para ajustar o preço de venda para cima ou para baixo;
VII. Verificar a possibilidade de realizar promoções e liquidações;
VIII. Confirmar se os recursos financeiros próprios serão suficientes para tocar
IX. o negócio ou se há necessidade de buscar dinheiro extra. (Equipe da Conta Azul, 2022)

CONTAS A PAGAR E A RECEBER

Conforme estudo do SEBRAE (2001) o controle das contas a receber tem como objetivo controlar os valores originários das vendas a prazo, e deve ser ordenado para:

I. Fornecer informações sobre o total dos valores a receber de clientes;
II. Prever os valores a receber que entrarão no caixa da empresa, por período de vencimento;
III. Informa-se sobre o montante das contas já vencidas e os respectivos períodos de atraso, bem como tomar providências para a cobrança e recebimento dos valores em atrasos;
IV. Fornece informações sobre os clientes que pagam em dia;
V. Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa.

Para Alver; Silveira e Montagner (2019) ainda referente ao estudo do SEBRAE, o controle de contas a pagar tem o objetivo de:

I. Organizar os totais a pagar, obedecendo a seus períodos de vencimento;
II. Manter as contas em dia;
III. Determinar prioridades de pagamento caso haja dificuldades financeiras;
IV. Monitorar o montante dos compromissos já vencidos e que não foram pagos, em ocorrência de dificuldades;
V. Fornecer informações para elaboração de fluxo de caixa.

Conforme Barbosa e Jackiu (2010) o controle das contas a pagar deve conter os compromissos assumidos de forma que torne possível o controle das obrigações financeiras.

Segundo Sá (2021), as empresas devem seguir o processo atual:

> Identificar as obrigações a pagar, priorizando os pagamentos em hipóteses de dificuldade financeira, verificar as obrigações contratadas e não pagas e não permitir a perda de prazos a qual se consegue descontos, nem perda de vencimentos que ocasionam juros e multas, fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa e conciliação com saldos contábeis. (Tatiana Gomes Xavier de Sá, 2012 p. 457).

Ainda para Sá (2021 p. 461), contas a receber tem a finalidade de controlar os recebíveis a partir das vendas a prazo (Duplicatas e Cheques), monitorando o crédito concedido aos clientes. Tanto as contas a receber quanto a pagar fornecem dados para a consolidação do fluxo de caixa.

A forma como organizam-se as ações neste processo são variadas e de acordo com a demanda da empresa, porém, ele basicamente deve conter entrada de dados com cifras e datas de entradas e saídas de dinheiro conforme as compras e vendas da empresa, como sugere a tabela modelo abaixo:

Tabela 2 - Contas a pagar e receber

Data	Cliente/fornecedor	Nº doc	Valor	Tipo	Venc.	Situação
02/05/2021	Rogerio Frigorifico e cia	21464	R$ 500,00	A pagar	01/06/2021	Paga
03/05/2021	Lauanda Hortifruti	71311	R$ 200,00	A pagar	02/06/2021	Paga
05/05/2021	Cleiton Camargo	3754	R$ 4.000,00	A receber	04/06/2021	Não Paga
05/05/2021	Maré Soul	92540	R$ 5.000,00	A pagar	04/06/2021	Paga
07/05/2021	Audilar da Cruz	3676	R$ 10.000,00	A receber	06/06/2021	Paga
08/05/2021	Balancê	92289	R$ 100,00	A pagar	07/06/2021	Não Paga
09/05/2021	Renato dos Santos	8799	R$ 6.000,00	A receber	08/06/2021	Paga
09/05/2021	Verde Samambaia	68810	R$ 350,00	A pagar	08/06/2021	Paga
09/05/2021	Canal Imports	39372	R$ 2.000,00	A receber	08/06/2021	Paga
09/05/2021	Barão Importados	80840	R$ 200,00	A pagar	08/06/2021	Paga
13/05/2021	Ouro Cosméticos	72010	R$ 500,00	A pagar	12/06/2021	Paga
14/05/2021	Império Cosméticos	5950	R$ 380,00	A pagar	13/06/2021	Paga
15/05/2021	Marco Comunicação	52446	R$ 10.000,00	A receber	14/06/2021	Não Paga
16/05/2021	Pimenta de Cheiro	57037	R$ 200,00	A pagar	15/06/2021	Não Paga
17/05/2021	Encantus	51146	R$ 300,00	A pagar	16/06/2021	Não Paga
18/05/2021	Teu Estilo	93718	R$ 500,00	A pagar	17/06/2021	Não Paga
19/05/2021	Onda Boa	50173	R$ 150,00	A pagar	18/06/2021	Não Paga
20/05/2021	Filtro D'Água	28792	R$ 200,00	A pagar	19/06/2021	Não Paga

RESUMO DIA:	14/06/2021
Pagas	R$ 7.130,00
Recebidas	R$ 18.000,00
Venc. não pagas	R$ 100,00
Venc. não recebidas	R$ 4.000,00
Prox. a pagar	R$ 1.350,00
Prox. a receber	R$ 10.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

CONTAS A PAGAR E A RECEBER NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Tatiana Gomes Xavier de Sá (2021) as empresas de pequeno e médio porte representam uma significativa parte do PIB (Produto Interno Bruto), com um percentual de 20%, sendo 60% referente a capacidade de gerar empregos. Com empreendimentos de serviços com atividades como: cabeleireiro, padaria, costureira e outros. Sendo papelarias, varejos, lanchonetes e outras empresas de pequeno porte.

Usando como exemplo o cabeleireiro normalmente não dispõe de um contador para manter o controle de todas as contas a receber e a pagar do negócio. Assim, ter um bom planejamento e controle dessas contas é de suma importância para que, ao final de um período, não haja um fluxo de caixa negativo, que é quando há mais contas a pagar do que recursos financeiros para saldá-las.

O controle de contas a pagar e a receber é relevante nas micro e pequenas empresas, principalmente diante do cumprimento com as inadimplências financeiras, dado que é substancial que os pagamentos de cada fatura obedeçam ao vencimento. Conforme Basso (2005), o gerenciamento do setor de contas a pagar, proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em um determinado período.

O micro e pequeno empreendedor sem saber exatamente quanto tem a pagar e a receber, pode cair no erro de assumir compromissos maiores do que os direitos que têm a receber.

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Este processo tem como principal objetivo administrar e cuidar dos bens da empresa, a gestão orçamentária é encarregada pelo controle de caixa, planejamento financeiro, pagamentos, transações operacionais e projeções para os períodos futuros. A partir dela, é possível estimar os gastos e identificar o capital disponível e prever a receita. Para Lunkes (2007), “o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.”

Para Frezzati (2008), o orçamento é:

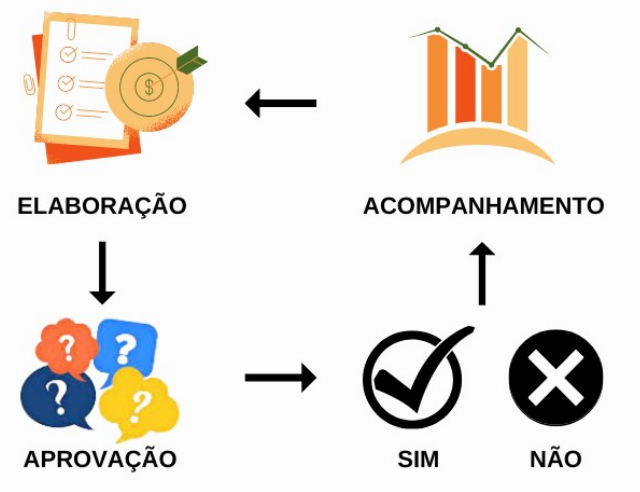
> O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o accountability, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.

Além de apresentar as metas financeiras e operacionais de uma empresa, pode-se alocar recursos, avaliar desempenhos e formular planos. Conforme Gilles B. de Paula (2019) O processo de gestão orçamentária, pode ser definida em quatro etapas, sendo elas:

- Elaboração do plano orçamentário;
- Simulação de cenários;
- Acompanhamento e análise dos resultados;
- Revisão Orçamentária.

Conforme explicado na imagem abaixo, é possível observar como cada uma das etapas do processo funciona:

Figura 4 - Gestão orçamentária



Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da elaboração do plano orçamentário, as empresas fazem o levantamento inicial de dados e informações, como a definição das premissas orçamentárias com base em seu planejamento estratégico para os próximos anos, onde com base nos dados e informações encontradas, é elaborado os planos financeiros de receitas, despesas e investimentos da empresa. Segundo Bomfim (2007), “planejar significa traçar as linhas

gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos."

Após finalizada a elaboração do plano orçamentário, pode-se gerar um cenário inicial para a análise de todos os *stakeholders* da empresa, que são pessoas interessadas na gestão da empresa. Nesta etapa, é feito as alterações necessárias gerando um cenário aprovado ou homologado para os atingir as expectativas dos *stakeholders*.

De acordo com a elaboração do orçamento inicial e a partir dos diversos cenários possíveis e homologação de um plano orçamentário, é necessário acompanhar mensalmente os resultados para analisar se a empresa está progredindo para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. E esse acompanhamento é o que é realizado na última etapa.

Este acompanhamento é feito a partir da análise do Planejamento Orçamentário, que permite uma análise prévia das expectativas futuras. Do Orçamento das Receitas que determina o restante. Pelo Orçamento dos Gastos, que serve para estimar as despesas e os custos, além de estabelecer limites para a viabilidade da empresa. E pelo Controle Orçamentário, que é uma parte fundamental na atividade, pois indica aquilo que não está em conformidade, permitindo um monitoramento do plano estratégico, a adoção de ações corretivas e a retroalimentação do processo.

> Consequentemente, o orçamento empresarial é um instrumento de planejamento, controle e avaliação de resultados financeiros de uma empresa, durante um período de tempo determinado. Tais resultados financeiros são frutos da execução das atividades previstas na empresa e dos projetos por ela assumidos." (JOCILDO FIGUEIREDO CORREIA NETO, 2011, página 21).

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nas micro e pequenas empresas os processos da gestão orçamentária são de grande importância. Segundo Boisvert (1999, p. 340), "O orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos, composto por valores financeiros e não financeiros".

> Como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instrução para a execução de planos, enquanto, o acompanhamento levado ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado. (SANVICENTE; SANTOS, 2013 p. 17)

De acordo com Welsch (1983, p. 145) o orçamento pode ser definido como um plano administrativo que envolve todas as fases para um futuro período definido.

> Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinar períodos. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses pianos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. (HORNGREN et al, 1997, p. 128).

Relacionar a gestão orçamentária como ferramenta para a tomada de decisões em micro e pequenas empresas é de grande importância, pois o orçamento empresarial de forma simples e eficaz pode contribuir para o sistema de gestão orçamentária.

Deste modo, é necessário obter ferramentas para auxiliar nas tomadas de decisões quanto aos planos e objetivos futuros. Como exemplo o orçamento empresarial, que conforme Borba Jr, Josué (2011) "O orçamento empresarial permite que a empresa possa traçar com segurança diretrizes para o futuro, planejar cenários, calcular reposição de estoques, toda sua estrutura de capital, como geração de caixa, investimentos, transparência e outras necessidades da empresa."

A gestão orçamentária nas micro e pequenas empresas se relaciona com um conjunto de melhorias contínuas, uma vez que é uma ferramenta de gestão extremamente necessária, pois determina de forma plausível os valores quantitativos a serem aplicados quanto os que serão originados. Além de controlar de forma segura os resultados futuros das operações. Aspectos que se tornam vantagens competitivas diante do mercado.

FATURAMENTO

Segundo Leite (2021), o faturamento é a soma das vendas da empresa em um certo período a partir de sua atividade comercial, seja no comércio de bens, serviços ou indústria.

Para Cunha (2022) a palavra vem do verbo "faturar", que é usado como sinônimo de emitir nota fiscal de venda no Brasil e afirma ainda que existem dois tipos de faturamento, o bruto e o líquido.

> O faturamento bruto é a conta mais simples: basta multiplicar o preço de venda do produto ou serviço pelo total de unidades vendidas no período escolhido.
> Esta é a fórmula utilizada:
> Faturamento bruto = preço de venda x quantidade vendida.
> No caso, é preciso aplicar o cálculo a cada um dos produtos ou serviços vendidos para chegar ao valor total faturado pela empresa (ISABELE CUNHA, 2022).

O faturamento líquido é caracterizado da seguinte forma:

> O faturamento líquido é igual ao faturamento bruto menos as deduções de vendas e impostos cobrados sobre cada operação, seguindo a fórmula abaixo:
> Faturamento líquido = faturamento bruto - deduções de vendas - impostos
> No caso, chamamos de dedução de vendas os contratos cancelados e produtos devolvidos, por exemplo, enquanto os impostos são recolhidos de acordo com a atividade da empresa e regime tributário (ISABELE CUNHA, 2022).

O processo de faturamento consiste em sistematizar as informações supracitadas em formato de relatório onde tenha-se como entradas os produtos vendidos, a quantidade de cada item, os impostos e deduções de vendas.

FATURAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O faturamento, principalmente o faturamento bruto é um ponto essencial para as micro e pequenas empresas, pois é ele que determina legalmente se uma empresa se enquadra como micro, pequena ou outro tipo de sociedade, como mostra a Lei Complementar n.º 123/2006:

> "DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE
>
> Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:
> I - no caso da microempresa, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);" (Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006).

Segundo a empresa MEIfacil (2022) as micro empresas na categoria MEI (Micro Empreendedor Individual), gozam da desobrigatoriedade da emissão de nota fiscal, de forma que o controle do faturamento pode ser mais desorganizado, remetendo o pequeno empreendedor a falta de dados sobre quanto de fato está entrando em dinheiro nas suas vendas, o que por sua vez, pode gerar tomadas de decisão errada, como por exemplo não

saber se sua receita bruta ou líquida está superando os gastos e custos do negócio.

IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS FINANCEIROS NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Muitos dos gestores das micro e pequenas empresas acabam por não priorizar os processos financeiros na inicialização de suas empresas. Visto que é necessário estar a par de diversas frentes.

Conforme aumento gradativo no número de micro e pequenas empresas que são abertas, o mercado está cada vez mais competitivo. De acordo com um levantamento que foi realizado pelo SEBRAE em 2021, somente entre os meses de janeiro e abril foram abertas mais de 1 milhão de pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil. Número que ainda cresce. Deste modo, para que as empresas possam se manter no mercado, é necessário que haja uma boa gestão, especialmente do seu capital financeiro.

Também é um ponto importante estar em dia com a legalidade, já que processos permeiam as questões regidas por lei em relação ao financeiro, como faturamento, enquadramento tributário, recolhimento de impostos, etc.

IMPORTÂNCIA NA VANTAGEM COMPETITIVA

Saber qual a situação financeira da empresa pode dar vantagens de negociação ante a concorrentes em potencial, haja vista que, sabendo exatamente qual a situação dos custos, o gestor pode trabalhar tranquilamente a margem de contribuição de seus produtos e reduzir seu preço de venda, tornando-o mais competitivo.

Outro ponto a ser posto em questão é o tempo hábil na tomada de decisão, que pode deixar a empresa na frente ou atrás das concorrentes dependendo da rapidez com que os dados chegam nas mãos do gestor.

IMPORTÂNCIA NA TOMADA DE DECISÃO

Essa é a principal vantagem de ter processos financeiros, pois com todos os dados da empresa a seu dispor, o gestor pode analisar e projetar cenários para conduzir a empresa no melhor caminho.

Sem dados não é possível saber exatamente se haverá dinheiro em caixa para assumir os compromissos, tampouco sem o planejamento financeiro, não se pode projetar as entradas de recurso, de modo que sem os dados financeiros o gestor fica na escuridão gerencial do negócio.

SUGESTÕES

Manter a organização é essencial, principalmente em relação às finanças em uma empresa, onde é importante que tudo o que ocorra seja documentado. Além disso, criar rotinas e a automação de processos para facilitar e otimizar funções repetitivas é imprescindível, visto que também ajudam a empresa a manter a segurança, organização e a qualidade dos serviços.

Para os processos administrativos e de gestão, principalmente financeira, podem ser utilizados softwares que auxiliam na sistematização dos processos e dos dados.

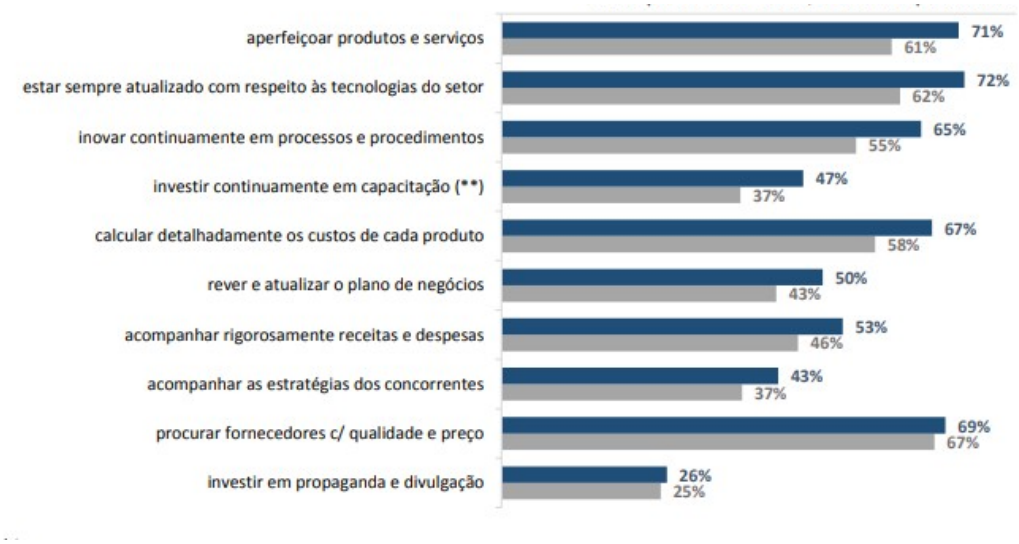
> Por isso, um Sistema ERP de gestão financeira é capaz de automatizar os processos do seu negócio e aumentar a segurança do armazenamento de informações.
> É por meio dessa estrutura gerencial que você tem maior controle dos resultados e pode compreender a proporção do lucro obtido, e se tudo está saindo conforme o planejado. (Integra Engenharia de Sistemas, 2021).

Por fim, analisar a concorrência, monitorar as receitas e utilizar um software de gestão são primordiais. Ross et al (2002) afirma que o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais frequente adotada pelas empresas é o crescimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fazer uma pesquisa com micro empreendedores sobre causa de fracasso e sucesso de empresas após um ano de vida, o SEBRAE, constatou que a inovação de processos dentro das pequenas empresas é um dos 3 principais fatores decisivos na sobrevivência das empresas após um ano como mostra a figura:

Figura 6 - Estudo SEBRAE



Fonte: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida, Sebrae (2013)

Há uma dificuldade de implementar nas micro e pequenas empresas os processos administrativos, devido a lógica de gestão da figura do microempreendedor que faz tudo dentro do negócio, porém, não se pode negar a aplicabilidade destes com o pressuposto de que eles não acontecem.

Nota-se também, a importância de dividir as finanças pessoais para que estas não interfiram nos processos financeiros da empresa e que se consiga garantir os resultados sem nenhuma interferência além de garantir os controles é expressa segundo SEBRAE (2021).

> Muitos empresários tomam decisões erradas, acreditando que podem corrigir as contas do negócio aplicando seu próprio dinheiro ou, em outros casos, retirando o que é do fluxo de caixa da empresa para que possam utilizá-lo na sua vida pessoal. (SEBRAE,2021)

Em relação aos softwares disponíveis no mercado, julga-se que são importantes, para garantir que tarefas sejam melhor executadas dentro dos processos financeiros na empresa

> Quando os controles de informação são feitos de modo manual, o risco de erros é muito maior. Um software confere mais confiança a esses processos, uma vez que, tendo inserido os dados, o próprio sistema faz os cálculos e apresenta relatórios com as informações necessárias à tomada de decisões por parte dos gestores. (ASPLAN, 2016)

Porém, não basta somente ter um bom sistema de gestão, sem as noções básicas de alimentação de dados no sistema de acordo com os processos e rotinas administrativas, a tal ponto que ele aceitará as informações fornecidas, sem fazer a checagem de sua veracidade e no final do processo, a saída de dados pode ser errada, o que prejudicará nas tomadas de decisão.

Referências Bibliográfica

HOFRIMANN, Suelen. **Mapeamento de processos: guia passo a passo.** Holmes, 2022;

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil**. **6 ed**. atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010;

SZUSTER, Natan et al. **Contabilidade geral: introdução à contabilidade societária. 2 ed**. São Paulo: Atlas, 2008;

BORBA JR, Josué. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Curitiba,2011;

ALMEIDA, Walter. CARVALHO, Prof.ª Dra. Lucia. SILVA, Prof. Dr. Benedito. SILVA, Prof. Ms. Adão. **Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas do Ramo da Educação Infantil: Um estudo de caso em Cuiabá e várzea grande – MT.** Mato Grosso, 2018;

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira. 12 ed**. Pearson, 2010;

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica.** Atlas: São Paulo, 1999;

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. Thomson Pioneira, 1970;

NETO, Jocildo. **Planejamento e Controle Orçamentário Manual de Orçamento Empresarial.** Elsevier Editora ltda, 2011;

MAPA DE EMPRESAS. Boletim do 1º quadrimestre/2021, 2021. Disponível em <gov.br/mapadeempresas>

NAKANDA, Ronaldo. MUNICELLI, Douglas. BREDA, Marcos. **MANUAL DE PROCESSOS. 1 ed.** Pauliprev, 2019**;**

GELBECK, Ernesto. SANTOS, Ariovaldo. IUDÍCIBUS, Sérgio. MARTINS, Eliseu. **Manual de Aplicável a Todas a Sociedade de Acordo com as Normas Internacionais do CPC. 3 ed.** São Paulo: Atlas, 2018;

CAPELETTO, Gabriela. **O CONCEITO DE FATURAMENTO E A INCONSTITUCIONALIDADE DA LEI 9.718/98**. Curitiba, 2010;

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração. 9 ed**. Editora Manole Ltda, 2014;

CARREIRO, Grazielle. **Controle de caixa na gestão financeira em uma empresa de pequeno porte varejista da cidade de catolé do rocha-pb: um estudo de caso.** PB: Sousa, 2008;

SANTOS, Fabiano. **Gestão de Processos. 1 ed**. Rio de Janeiro: SESES, 2015;

SOUSA, Antonio. **Gerência Financeira para Micro e Pequenas Empresas**. 2 ed. Elsevier, 2007;

BRAGA, Roberto. MARQUES, José. **Fundamentos conceituais da demonstração dos fluxos de caixa: significado, vantagens e limitações. algumas evidências.** São Paulo: FIPECAFI, no14, julho/dezembro 1996;

PALIS, Rebeca. FILHO, Nelson. LIMA, Fernando. RAMOS, Roberto. FEIJÓ, Carmem. **Contabilidade Social.** Elsevier Editora Ltda, 2013**;**

SALOTTI, Bruno. LIMA, Geraldo. MURCIA, Fernando. MALACRIDA, Mara. PIMENTEL, Renê. **Contabilidade Financeira.** São Paulo: Atlas, 2019;

CALDANA, Cleber. **Faturamento.** Paraná: Instituto Federal, 2012;

SALES, George. NUNES, Rodolfo. ASSIS, Daniel. **Controle das Contas a Pagar e Receber de um Pequeno Negócio: Estudo de Caso de uma Escola de Idiomas.** Double Blind Review, 2019;

SÁ, Tatiana. **Gerenciamento Financeiro de Contas a Pagar nas Empresas de Micro e Pequeno Porte.** Id on Line Rev. Mult. Psic. V.15, N. 56, p. 451-466, Julho/2021;

PMES: O QUE SÃO AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS? CNH Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/saiba-o-que-sao-pmes/> Acesso em:

JUNIOR, José**. QUERO ABRIR UM NEGÓCIO! POR ONDE DEVO COMEÇAR?** Conube, 2022. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/abrir-um-negocio/> Acesso em:

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. G1, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/PCGbiS> Acesso em:

BOEHM, Camila. **UM QUARTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS RELATA FECHAMENTO, DIZ ESTUDO.** Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/um-quarto-das-pequenas-e-medias-empresas-relata-fechamento%2C%20diz-estudo> Acesso em:

FELIPE, Lucas. **ENTENDA PORQUE AS PEQUENAS EMPRESAS FECHAM EM MENOS DE 5 ANOS.** Idonea Soluções, 2021. Disponível em: <https://shre.ink/Sa4> Acesso em:

COMO FAZER A GESTÃO FINANCEIRA DO PEQUENO NEGÓCIO. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em:

OLIVEIRA, Wallace. **O QUE É, AFINAL, UM PROCESSO NA ADMINISTRAÇÃO?** Heflo, 2019. Disponível em: <https://shre.ink/SaR> Acesso em:

O QUE É GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E QUAL A SUA IMPORTÂNCIA. Equipe Arquivei, 2021. Disponível em: <https://shre.ink/Sav> Acesso em:

DE PAULA, Gilles. **O QUE É GESTÃO ORÇAMENTÁRIA: CONCEITO, DICAS, VANTAGENS E MELHORES PRÁTICAS PARA SUA EMPRESA.** Treasy, 2019. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria/> Acesso em:

CONCEITO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E COMO IMPLEMENTÁ-LA. Totvs, 2019. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/gestao-orcamentaria/> Acesso em:

CLEMENTE, Lucas. **GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA: ENTENDA A IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA**. INEPAD Consultin, 2017. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/gestao-financeira-e-orcamentaria-entenda-a-importancia-para-a-empresa/> Acesso em:

CUNHA, Isabele. **TUDO SOBRE FATURAMENTO: SAIBA COMO CALCULAR, ANALISAR E AUMENTAR O SEU.** Conta Azul Blog, 2022. Disponível em <https://shre.ink/SN3> Acesso em:

FATURAMENTO: O QUE É COMO CALCULAR E AUMENTAR O SEU. Egestor, 2021. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/faturamento/> Acesso em:

PME: O QUE SÃO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. SERASA Experian, 2021. Disponível em: <https://shre.ink/SN9> Acesso em:

APLICAÇÕES FINANCEIRAS, O QUE SÃO? IMPORTÂNCIA, OPÇÕES E COMO APLICAR. Investidor, 2020. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/aprender/aplicacoes-financeiras/> Acesso em:

APLICAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS. Assessoria de Comunicação, 2017. Disponível em: <http://www.funasa.gov.br/biblioteca-eletronica/publicacoes/gestao-administrativa/-/asset_publisher/cev2roHnBVEE/content/aplicacao-de-recursos-financeiros?inheritRedirect=false> Acesso em:

NETO, Julio. FILHO, José. QUELHAS, Osvaldo. MEIRINO, Mercelo. FRANCA, Sergio. **CAPTAÇÃO DE RECURSOSFINANCEIROS PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO JUNTO AOS FUNDOS DE CAPITAL DE RISCO NAS CIDADES DO RIO DE JANEIRO E SÃO PAULO.** Minas Gerais: Belo Horizonte, 2011.

GESTÃO DE COBRANÇA CRÉDITO E COBRANÇA: TUDO QUE VOCÊ PRECISA SABER. Blog da Cobre Fácil, 2021. Disponível em: <https://www.cobrefacil.com.br/blog/credito-e-cobranca> Acesso em:

SOL, Flávio. **ORÇAMENTO E CONTROLE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.** Valoreasy, 2021. Disponível em: <https://shre.ink/SNs> Acesso em:

SOBRINHO, Ana. SILVA, Msc. Milton. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DECISÓRIO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** GO, 2019.

LIMA, Felipe. **CONTROLE INTERNO NO CONTAS A PAGAR E A RECEBER: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE.** Núcleo do Conhecimento, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/contas-a-pagar> Acesso em:

QUAIS ERROS EVITAR NA GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS? Blog Gestão Financeira, 2022. Disponível em: <https://www.iugu.com/blog/gestao-financeira-pequenas-medias-empresas> Acesso em:

TUDO SOBRE GESTÃO FINANCEIRA PARA PEQUENAS EMPRESAS. Conta Azul, 2022. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/como-fazer-gestao-financeira-pequena-empresa> Acesso em:

O QUE É FLUXO DE CAIXA E COMO ELE PODE AJUDAR SUA EMPRESA? Conta Azul, 2022. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/> Acesso em:

DEPARTAMENTO FINANCEIRO: ENTENDA O FUNCIONAMENTO DO SETOR. EAD UCPel, 2020. Disponível em: <https://ead.ucpel.edu.br/blog/departamento-financeiro#:~:text=O%20departamento%20financeiro%20%C3%A9%20o,gastos%20e%20maximizar%20seus%20lucros> Acesso em:

Diversidade e Inclusão nas Empresas

Maria Paula Soares dos Santos [1]

Tainá Fernandes Patrocínio [2]

Resumo

Com o passar dos anos o tema de Diversidade e Inclusão ficou com maior frequência nas empresas, as grandes organizações têm cada vez mais buscado ser uma empresa diversa e inclusiva, com o objetivo de aprimorar as boas práticas e ampliá-las a todas as esferas de atuação do negócio. Uma empresa diversa tem respeito e valoriza as diferenças de cada um de seus colaboradores, criando um enriquecimento cultural com pessoas de culturas e origens diferentes. Pessoas com visões diferentes trazem outro olhar em diversas situações e acabam dando soluções originais e criativas partindo do seu ângulo de visão, ajudando assim nas tomadas de decisões. Este artigo tem como objetivo apresentar a importância de ser uma empresa que tenha diversidade e inclusão, apresentando números do mercado de trabalho em relação aos grupos de diversidade, analisando como a cultura de uma sociedade e as culturas organizacionais podem favorecer este modelo de gestão, bem como isso pode ser uma vantagem competitiva no mercado, além de ser uma estratégia organizacional.

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão, Gestão Organizacional.

Abstract

Over the years, the theme of Diversity and Inclusion has become more frequent in companies, large organizations have increasingly sought to be a diverse and inclusive company, with the aim of improving good practices and expanding them to all spheres of business performance.

[1] Maria Paula é aluna da Faculdade INESP, cursando bacharel em Administração de Empresas.

[2] Tainá Fernandes é aluna da Faculdade INESP, cursando bacharel em Administração de Empresas

A diverse company respects and values the differences of each of its employees, creating a cultural enrichment with people from different cultures and origins. People with different visions bring another look in different situations and end up giving original and creative solutions from their angle of vision, thus helping in decision making. This article aims to present the importance of being a company that has diversity and inclusion, presenting numbers from the job market in relation to diversity groups, analyzing how the culture of a society and organizational culture can favor this management model, as well as how this can be a competitive advantage in the market, in addition to being an organizational strategy.

Keywords: Diversity, Inclusion, Organizational Management.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar a importância da diversidade e inclusão nas empresas, apresentando como as empresas podem ter uma alternativa estratégica incluindo as minorias impostas pela sociedade e corporações, sendo, negros, pcds, mulheres e pessoas que se consideram da comunidade Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, +, (LGBTQUIA+) com o foco em mostrar o quanto eles agregam o valor e a cultura nas organizações.

De acordo com o dicionário *Michaelis,* (2022) a palavra diversidade significa qualidade daquilo que é diverso, variedade e diferença, já a palavra inclusão representa o ato de incluir e acrescentar, um ato de igualdade entre diferentes indivíduos e acrescentar pessoas em grupos que antes não faziam parte. Uma empresa está diretamente envolvida com a sociedade, por meio da comunidade, com seus colaboradores e seus clientes, pois dentro das empresas existem regras, cultura e ideias.

Segundo Chiavenato (2010), citado por Naiara Lopes e Marco Kaulufuss (2019, p.2) normalmente a pessoa vê e julga a cultura do outro baseado na sua própria cultura, representando a maneira de como a organização percebe a si própria e ao seu ambiente. Sendo assim, como a empresa faz o seu negócio, lida com a cultura, lida com o cliente e como trata seus colaboradores é a forma que ele se baseia.

A cultura da empresa diz muito sobre a sua história e seu jeito de fazer negócio, a diversidade e inclusão pode ser um diferencial na cultura e valores da organização. Ela é moldada pela história, costumes, sotaques e tudo que aprendemos ao longo da convivência social com determinado grupo, dentro de uma empresa é a mesma linha de raciocínio. A

cultura da empresa funciona como um guia de comportamento e mentalidade para os funcionários. As suas práticas, hábitos, comportamento, princípios, política, crenças entre outros fatores. Para Chiavenato (2010) citado por Naiara Lopes e Marco Kaulufuss (2019, p.5) a cultura organizacional, é o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização".

Os valores organizacionais são o que determinam a cultura organizacional de uma instituição, é dessa forma que uma empresa se posiciona no mercado de trabalho. Esses valores são um conjunto de crenças morais e éticas pré-determinadas, onde todos os comportamentos e hábitos dentro da organização tomam forma. Eles ajudam a construir uma identidade organizacional sólida e intermediar a relação entre os colaboradores e a organização. Os valores quando são seguidos pelos colaboradores faz a corporação se destacar no mercado, tornando isso uma estratégia competitiva no mercado.

A diversidade e inclusão inserida na cultura e valores da empresa apresenta uma flexibilidade a fim de manter ou aumentar sua competitividade em relação às demais empresas e concorrentes que disputam pelo mesmo mercado (Closs, 2017).

Entretanto, a diversidade e inclusão é um tema amplo, pois abrange grupos como, LGBTQIA+, PCDs, Raça, Etnia, Gênero, que são considerados minorias pela sociedade, pois, diversidade é qualquer diferença individual entre as pessoas, variando também entre cidades, estados e países.

Metodologia

Para desenvolver esse trabalho optou-se por realizar uma revisão bibliográfica relacionada ao tema, como livros, artigos e internet, além de materiais que possam agregar valor ao estudo. Com intuito de obter o maior número de informações possíveis. Fazer um estudo de empresas que tenham como estratégia diversidade e inclusão e como isso enriquece a empresa, visando se destacar na sociedade.

Capítulo 1

Dados de Mercado

Para entender melhor sobre a diversidade e inclusão nas empresas, é necessário saber sobre a situação em que as minorias impostas pela sociedade se encontram no mercado de

trabalho brasileiro. A desigualdade na sociedade brasileira sempre foi muito clara, no mercado de trabalho não seria uma exceção. Os grupos apresentados como minorias impostas pela sociedade neste aritgo são PCDs, LGBTQUIA+, Mulheres e Negros.

Para falarmos sobre os grupos, é necessário apresentar o que é minoria. O dicionário Michaelis (2022) apresenta minoria como Subgrupo de uma sociedade que se considera ou é considerado diferente do grupo dominante, em face das características religiosas, étnicas, políticas, de nacionalidade, língua etc. e, em decorrência dessas diferenças, não tem a mesma participação na sociedade como um todo, nem as mesmas oportunidades, sofrendo, muitas vezes, discriminação e preconceito. O uso do termo minoria foi cada vez mais usado pela sociedade para se referir a grupos excluídos. Ao pensar em minoria, entra a ideia que são grupos diferentes da maioria da sociedade, porém em determinados grupos, numericamente não são minorias na sociedade, como no caso dos negros e mulheres, em questão de números são maiorias na população brasileira, porém, na questão social, são visto como minorias pela sociedade.

> Na sociologia o conceito de minoria foi utilizado para referir-se aos grupos ético-raciais em situação de não dominância em relação à cultura e aos valores dominantes em um país. A definição de minoria-maioria passou a ser importante para a definição das minorias sociais, étnicas, linguísticas e culturais. No Brasil, os afrodescendentes, indígenas e imigrantes. Entretanto, surgiu a necessidade de ampliação do conceito de minorias para outros grupos em situação de vulnerabilidade nas sociedades modernas, tais como: crianças e adolescentes, idosos, mulheres, deficientes, população LGBTQIA+, moradores em situação de rua, entre outros. (Ramacciotti, Barbára; Calgaro, Gerson; p.3 2021).

A desigualdade que encontramos no mercado atual é construída com base na discriminação, que de acordo com o dicionário Michaelis, (2022) é o ato de segregar ou de não aceitar uma pessoa ou um grupo pessoas por conta da cor da pele, do sexo, da idade, credo religioso, trabalho, convicção política etc. Sendo assim, é o ato de tratar alguém de forma diferente com base no preconceito. Nos próximos parágrafos, apresentaremos alguns dos dados achados do mercado de trabalho brasileiro em relação a cada grupo.

1. PCD’s

1.1 PCD’s no mercado de trabalho

De acordo com a legislação em Julho de 1991, foi sancionada a Lei 8.213 que institui inserção de PCDs no mercado de trabalho, esta lei determina que empresas que possuem de 100 a 200 funcionários precisa destinar 2% das vagas de emprego a PCDs, de 201 a 500 devem conter 3% de seu quadro de funcionários composto por PCDs e 501 e 1.000 colaboradores precisam que no mínimo 4% de seus funcionários sejam portadores de alguma deficiência. No ano de 2019, no Brasil, mais de 30 mil empresas se enquadram na Lei 8.213, que deveria resultar em 750 mil empregos para pessoas portadoras de deficiência. Porém, somente 48% destes postos de trabalho estavam ocupados por deficientes. (Colab, 2020)

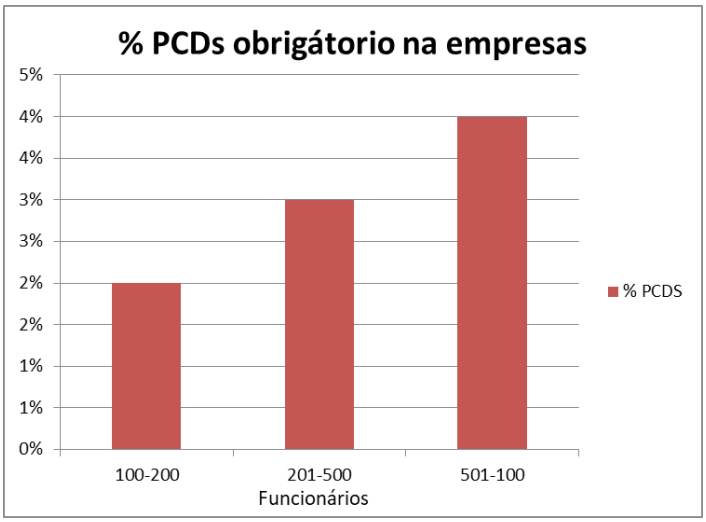


Imagem 1, Fonte: Autor (2022)

Dentre as pessoas com deficiência no mercado de trabalho, 93% das carteiras assinadas são por empresas que precisam cumprir a cota de acordo com a Lei 8.213, segundo Ana Mendonça, (2020) a nossa sociedade precisa mudar essa mentalidade de que a deficiência invalída a pessoa para qualquer tipo de trabalho, o trabalho dignifica a pessoa, ajuda no crescimento pessoal e no desenvolvimento do país, por isso quanto mais vagas de emprego e quanto mais gente trabalhando, maior e mais rico se tornará o Brasil.

O número de PCDs atuando no mercado de trabalho ainda é baixo, levando em consideração as empresas que se encaixam na Lei. Porém, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) em 2016 cerca de 418 mil PCDs estavam empregados, já em 2017 o número subiu para 441 mil. Estes aumentos estão totalmente ligados ao aumento da fiscalização dos órgãos públicos nas empresas, em 2016 foram realizadas 6.642 fiscalizações e em 2017 foram 9.727.

Ano	Fiscalizações da cota para PcD e reabilitados	PcD e reabilitados contratados em decorrência da fiscalização (empregados regulares e aprendizes)
2003	97	0
2004	611	2.221
2005	3.011	12.786
2006	4.377	19.978
2007	5.503	22.314
2008	5.367	25.844
2009	6.443	26.046
2010	7.626	28.752
2011	9.711	34.395
2012	9.538	35.420
2013	10.742	40.897
2014	10.957	42.613
2015	10.530	42.021
2016	6.642	30.656
2017	9.727	37.217
2018	11.401	46.900
Total Geral	**112.283**	**448.060**

Imagem 2, Fonte: Ministério do Trabalho (2019)

Segundo o Ministério do Trabalho (2017) Das 356.342 pessoas com deficiência que estão ocupadas, 200.794 é deficientes físicos, o equivalente a 56,34% dos trabalhadores com algum tipo de deficiência. João Paulo Teixeira (2018) chefe Divisão de Fiscalização para Inclusão de Pessoas com Deficiência e Combate à Discriminação no Trabalho, muitos casos contratantes prefere não fazer as adequações necessárias para incluir o trabalhador com deficiência. “É necessária uma mudança de atitude nas empresas, para deixar de enxergar unicamente a deficiência dessas pessoas e passar a identificar seus talentos e capacidades. Por enxergar somente a deficiência, algumas empresas preferem pessoas com deficiência leve, para não haver o esforço de modificar o ambiente de trabalho”, explicou.

2. Negros

2.1 Negros no mercado de trabalho

No Brasil os grupos raciais são identificados por meio do sistema classificatório de “cor ou raça” feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com as seguintes categorias: branca, preta, parda, amarela e indígena. Sendo assim, pretos e pardos são de categorias raciais diferentes, mas juntos, fazem parte da população negra. No ano de 2018 a população negra era um pouco mais da metade do total dos brasileiros, totalizando 55,8% da

população (IBGE). Uma pesquisa financiada por uma rede de supermercados, cujo nome é Racismo no Brasil (2021), foi realizada para mapear a situação dos negros no Brasil, apresenta que, apesar dos negros serem a maioria da população brasileira, são a minoria em cargos de chefia, ocupando menos de 22%. (Gife, 2021)



Imagem 3, Fonte: IBGE (2019)

De acordo com a pesquisa, 52% dos entrevistados, sendo profissionais no mercado de trabalho, informaram que já sofreram alguma discriminação no trabalho. Dentre os entrevistados, 84% consideram o país preconceituoso em relação às pessoas negras e 54% creem que a sociedade brasileira não aceitaria bem ter um gestor negro. Este mesmo estudo apresenta que 7% dos brasileiros têm ou tiveram em seu último emprego um chefe negro e 15% um chefe pardo.

De acordo com dados do DIEESE (2016), negros ocupam menos cargos no executivo e de chefia e ganham em média, 30% a menos que os brancos. Um levantamento realizado pelo Instituto Ethos, juntamente ao com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 2016, apresenta que 4,7% dos altos cargos nas 500 maiores empresas brasileiras eram ocupados por negros. Também foi apontado que a maioria das grandes companhias que atuam no Brasil não tem ações para incentivar a presença de negros em seus quadros de colaboradores. No último levantamento “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas”,(2016), apresentou que somente 3,6% das empresas têm políticas para inserção de afrodescendentes no quadro de colaboradores. (Bianca Cesário, Instituto Ethos, 2016). Segundo Sheila de Carvalho, coordenadora de práticas empresariais e políticas públicas do Instituto Ethos (2018) “A promoção da equidade através de políticas de inclusão e projeção é um passo fundamental nesse sentido”.

3. LGBTQIA +

3.1 LGBTQIA + no mercado de trabalho

Uma pesquisa realizada pelo Center for Talent Innovation (2021), mostrou que 33% das empresas no Brasil não contratariam pessoas LGBTQIA + para cargos de chefia. Também na pesquisa, foi relatado que e 41% dos funcionários LGBTQIA+ já sofreram algum tipo de discriminação pela sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho. De acordo com uma pesquisa realizada pelo jornal G1, o estudo aponta que 38% das indústrias e empresas brasileiras têm restrições para contratar pessoas da comunidade LGBTQUIA+. A comunidade LGBTQUIA+ ainda sofre com a opinião das pessoas na sociedade, já que na pesquisa foi apresentado que 61% dos funcionários LGBT's no Brasil têm sua orientação sexual escondida por receio de represálias e possíveis demissões no ambiente de trabalho, apresenta a pesquisa realizada pela empresa de consultoria Santo Caos. (Catho, 2021)

Um levantamento feito em 2020 pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra), apresenta apenas 4% das mulheres transgêneros possuem emprego formal, mostrando o quanto as empresas ainda não estão se inteirando na diversidade e inclusão. Segundo Gustavo Santos (2021), Assessor de Carreira e Psicólogo, acredita o quão é importante pessoas do grupo LGBTQUIA+ nas empresas e no mercado. "Uma vez que esses indivíduos foram inseridos no mercado de trabalho, é importante que se tenha um acolhimento e uma política de cuidado, pois muitos por receio de uma má impressão se escondem, adquirindo com o passar dos tempos diagnósticos, tais como: ansiedade, depressão e estresse, por não saberem lidar com as pressões de uma sociedade heteronormativa e essa imposição do que é certo e normal" (Catho, 2021).

4. Mulheres

4.1 Mulheres no mercado de trabalho

A revolução industrial no Brasil é um dos principais marcos da entrada da mulher no mercado de trabalho. Com o avanço dos processos de industrialização, a partir da década de 1930, o aumento da demanda por mão de obra abriu espaço para que as mulheres saíssem de casa e entrassem no mercado de trabalho. Em 1970 as mulheres começaram a entrar com mais força no mercado de trabalho, podendo exercer profissões importantes para o desenvolvimento da sociedade.

No entanto, por mais que as mulheres já tenham conquistado um grande espaço na sociedade para que exerçam algum papel no mercado de trabalho, como, cabeleireira, professoras, manicures, empresárias, funcionárias públicas ou que trabalham em serviços de saúde, dados do Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (IBGE), lançado em 2021, mostram que em 2019, 65% da mão de obra geral do mercado ainda é masculina, em comparação com 45% feminina. Segundo a mesma pesquisa, as trabalhadoras brasileiras podem receber até 20% a menos que os homens, mesmo tendo ensino superior e exercendo a mesma função.

De acordo com o levantamento do IBGE ainda, os homens têm remuneração média mensal de R $2.579, 00, já as mulheres recebem em média R $2.050 por mês, ou seja, o salário das mulheres corresponde a 79,5% ao dos homens.

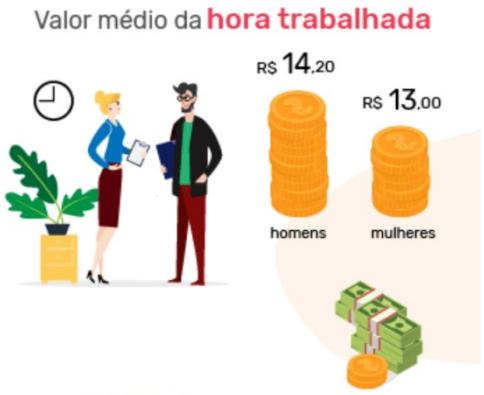


Imagem 4, Fonte: Pravaler (2020)

A Taxa de Participação, que tem como objetivo medir a parcela da População em Idade de Trabalhar (PIT) que está na força de trabalho, ou seja, trabalhando ou procurando trabalho e disponível para trabalhar, é um dos indicadores que aponta a maior dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho. Em 2019, a taxa de participação das mulheres com 15 anos ou mais de idade foi de 54,5%, enquanto entre os homens esta taxa chegou a 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais, o que evidencia uma desigualdade expressiva entre gêneros.



Imagem 5, Fonte: Fiocruz, (2022)

Ainda de acordo com o IBGE, os dados do informativo Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, de 2019, revelam que uma mulher negra recebe cerca de 44,4% da renda média dos homens brancos, que estão no topo da escala de remuneração no Brasil. Para as mulheres conseguirem a inserção no mercado de trabalho, consolidar-se e ter perspectivas de crescimento profissional, ela ainda enfrenta obstáculos em níveis mais acentuados que os homens, encarando a tripla jornada de trabalho, na qual é trabalhar, cuidar da família e de si, e ainda tem que lidar com assédios, a desigualdade de cargos e salários e a garantia de seus direitos.

CAPÍTULO 2

2.1 Gestão de Diversidade e Inclusão como Estratégia Competitiva.

A concorrência entre empresas hoje não se resume apenas em lucros. Para Porter (2002) citado por Jean Santos, Aline Santa e Geyza Arruda, (2017, p.2), alguns anos atrás, para uma empresa obter sucesso no mercado, ela precisava ter bons produtos ou serviços, hoje as empresas precisam pensar sobre os impactos de suas ações e operações. Atualmente, para uma empresa se destacar no mercado não é necessário apenas números e sim os seus valores, cultura, missão, ajudar a sociedade e como lida com seus funcionários. Segundo Borger (2001) uma empresa voltada para a responsabilidade social não é o mesmo que uma empresa que abandona seus objetivos lucrativos e que deixa de atender aos interesses econômicos. Uma organização que é responsável socialmente consegue se destacar no mercado além de desenvolver seu papel dentro da sociedade de forma ética.

A responsabilidade social é o modo de pensar e agir de forma ética nas relações. Para Martius Rodriguez e Ualison Oliveira (2004, p.3), a responsabilidade social engloba uma série de ações, comportamentos e atitudes tendo como destaque: os compromissos éticos e o compromisso com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade. A valorização da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como finalidade reduzir a desigualdade. Empresas afirmam um compromisso ético para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas

contrárias à discriminação e distinção de pessoas, sendo assim, a gestão de diversidade e inclusão possui forte relação com a responsabilidade social, e a sua prática é dever moral da instituição para com a sociedade. (Jean Santos; Aline Santana; Geyza Arruda; 2018). De acordo com Fleury (2000), em uma sociedade carente de justiça, como a brasileira, a gestão da diversidade tem um aspecto altamente positivo, já que representa iniciativas promissoras de inclusão social.

Uma empresa na qual tem diversidade e inclusão acaba sendo mais competitiva no mercado de trabalho, atraindo profissionais que se preocupam ainda mais com os clientes na qual se identificam com ela e como gostariam de ser incluídos nela, tendo uma comunicação com perfis diferentes. Quando se tem um quadro de funcionários flexibilizados dentro da organização, ela acaba tendo um aumento de lucros maior, mais criatividade e inovação, maior engajamento e colaboração, mais visibilidade e aceitação. Podendo solucionar problemas de formas diferentes, tendo ideias e opiniões na qual podem agregar de grande forma na organização. De acordo com Silva Alves (2004) A diversidade permite atração de colaboradores, amplia a flexibilidade, inovação, capacidade de solucionar problemas e atrair talentos, sendo assim, uma vantagem competitiva.

Para Jean Santos, Aline Santana, Geyza Arruda (2017, p.6) Quando as organizações praticam a diversidade apenas com a intenção de se legitimar frente aos clientes, ou ao mercado, limitam-se as reais vantagens competitivas que podem ser obtidas por meio da inclusão, tendo noção de que o objetivo do discurso de apoio às diferenças pode servir apenas para criar a ilusão de que a empresa possui um posicionamento alinhado com os interesses de seus stakeholders. A empresa que fazer a mudança de estrutura para iniciar a gestão de diversidade tem que se atentar como os colaboradores atuais lidam com diversidade, a gestão de pessoas precisa aplicar treinamentos de clima organizacional voltado para a diversidade e inclusão, para que assim todos se adaptam a receber a gestão de diversidade e empresa possa utilizar como estratégia competitiva e responsabilidade social.

2.2 Por que ter Diversidade e Inclusão na empresa?

A importância da diversidade e inclusão na empresa não deve estar ligada somente à legislação brasileira, na qual o quadro de 100 ou mais colaboradores 2% a 5% dos cargos devem ser de pessoas com deficiência ou reabilitados. Em relatório de 2021 do LinkedIn, 88% das companhias brasileiras preferem fazer negócios com empresas que tenham a

diversidade como um pilar essencial. Uma pesquisa feita pela Organização McKinsey & Company (2015) apontou que as empresas com diversidade têm 35% a serem mais propensas a terem performance superior no rendimento financeiro na média dos seus setores. Outra pesquisa feita em Harvard Business Review aponta que empresas diversificadas em seu ambiente, os funcionários estão 17% mais dispostos a fazer mais do que sua responsabilidade

Nos dias atuais, quando falamos de ter diferentes perfis de colaboradores na organização, estamos querendo mostrar que no time da empresa tenha representatividade com a diversidade da população na qual está inserida. A empresa que tem colaboradores com diferentes opiniões, culturas, etnias, pensamentos e deficiências se torna uma empresa mais democrática e aproveita as vantagens que são proporcionadas.

Para os autores Rahim, Oluwafemi e Afolabi (2017) a gestão da diversidade é uma ferramenta que eleva a competitividade das companhias, potencializando os negócios. Isso pode aprimorar a gestão de talentos e apoiar na resolução de problemas focados no longo prazo. Sendo assim, a área de gestão de pessoas possui um papel importante no processo de busca por alternativas que se adequem à cultura da empresa, instruindo sobre a responsabilidade e formas de exercer a diversidade e inclusão. Os autores Regina (2015) e Schwarz Haber (2009) concordam com a relevância de uma cultura inclusiva, a importância da comunicação nesse processo, bem como algumas ações de sensibilização, treinamento e palestras, sempre voltadas ao aprimoramento e crescimento profissional. Para Schwarz Haber (2000) deve tratar-se de um processo dinâmico e recorrente, com o objetivo de tornar-se exponencial e reconhecida à relevância da diversidade pelos demais colaboradores, sempre com apoio da alta liderança e por meio de ações de comunicação, sensibilização, palestras, campanhas, treinamentos, capacitação e recrutamento e seleção.

A corporação que coloca diversidade e inclusão como vantagem competitiva no mercado precisa se estruturar de dentro para fora. Focando em missão em valores que tenham diversidade, responsabilidade social com a sua comunidade e clima organizacional diverso. Para que a empresa inclua a gestão da diversidade com efetividade é necessário o alinhamento das políticas de gestão de pessoas, com enfoque no recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e cultura da empresa, visto que a diversidade deve ser uma filosofia partilhada pelos colaboradores (Maccali, 2015 p.4).

CAPÍTULO 3

Diversidade e Inclusão dentro da empresa

Para ter Diversidade e Inclusão como valor da empresa, política organizacional, estratégia competitiva e até como pauta social para a comunidade, é necessário se estruturar para receber um programa de D&I, incluir como área ou até mesmo contratar um profissional responsável por todas as questões de Diversidade dentro da empresa. O Recursos Humanos e Gestão de Pessoas tem que ter um papel fundamental para instalar a cultura de diversidade na organização. O RH precisa tornar a diversidade parte da cultura da empresa, os líderes precisam fazer os colaboradores abraçar essa cultura, valores e missão. Para isso é necessário combater os vieses que os talentos possuem acerca de pessoas que vêm de realidades diferentes das próprias. (Costa, Talita 2021).

Algumas empresas já estão dando andamento na diversidade como área propósito do negócio, como por exemplo, a Pepsico, que acredita que os pilares da estratégia de negócio que trazem uma vantagem competitiva e que fazem parte dos valores e visão tendo diversidade e promovem a inclusão em todas as suas formas, dentro e fora da companhia. Criando uma área focado em Diversidade, Equidade e Inclusão, com atuação em três frentes estratégicas:

- Aumentar a diversidade com a contratação, desenvolvimento e retenção de talentos diversos, garantindo representatividade da sociedade e de consumidores e consumidoras;
- Promover um ambiente inclusivo com o investimento constante em funcionários e funcionárias conscientes e empoderados(as) para atuação como agentes de mudança;
- Investir na comunidade para impactar o mundo em que vivemos fazendo a diferença em toda a nossa cadeia.

Além de promover Treinamentos constantes para seus colaboradores sobre o tema e Grupos de Afinidade que são grupos formados por funcionários e funcionárias voluntários para a troca de informações e para a promoção ativa e permanente de ideias e propostas de ações voltadas para cada uma das temáticas, sendo esses grupos: Raça, Gênero, LGBTI+, PcD e Gerações. (Pepsico, 2022).

A empresa United Airlines tem como visão a estratégia de diversidade e inclusão, descobrir soluções inovadoras e eficazes para envolver funcionários de diferentes perfis e

culturas e querem ser reconhecidos como uma companhia aérea em que os líderes adotam diversidade e inclusão como vantagens competitivas. Os funcionários se sentem valorizados, estão ativamente envolvidos e são tratados com dignidade e respeito, os clientes valorizam a abordagem inclusiva para oferecer um serviço com foco no passageiro. A United Airlines tem a missão de criar um ambiente de trabalho inclusivo, caracterizado por dignidade e respeito, que possibilita que cada funcionário atenda ao mercado de trabalho global e contribua para o sucesso. Também tem iniciativas de desenvolver os líderes, maximizar o envolvimento, atrair e reter talentos de D&I, com o objetivo de criar uma cultura mais diversa, equitativa e inclusiva. Para o Diretor Executivo Scott Kirby, "O objetivo comum da United Airlines é "Conectar as pessoas, unindo o mundo", é mais que uma ligação entre culturas globais – é um lembrete de que o investimento em inclusão é vantajoso para nossa empresa, nossos funcionários e nossos clientes. Temos uma enorme oportunidade de ampliar nosso compromisso com a diversidade e a inclusão, garantindo que nossas pessoas e processos sejam tão diversificados e abrangentes quanto as comunidades que conectamos e os clientes que servimos". (United Airlines, 2022).

Para tornar esses modelos possíveis é necessário instalar a Diversidade na empresa, podendo ser por meio de reuniões, workshops, newsletters, entre outros meios de comunicação entre empresa e colaborador. Todos os profissionais devem receber um treinamento de conscientização e sensibilização em diversidade e inclusão para que seja pautado e reforçado a importância de aceitar e respeitar todas as pessoas, independentemente de suas orientações sexuais, se tem deficiência ou não, de suas idades ou etnias (Costa, Talita 2021). O objetivo do RH para incrementar a cultura de inclusão deve se construir no quadro funcional da empresa, desde o processo de recrutamento e seleção.

Um exemplo de Diversidade no processo seletivo é o do Magazine Luiza que em 2019, fez um levantamento sobre diversidade e inclusão entre os colaboradores e foi constatado que 53% do quadro de funcionários eram negros, porém, somente 16% desses profissionais estavam em cargo de liderança. A gerente de gestão de pessoas, Fernanda Chapot falou que "Ficou claro que havia um problema. Durante meses refletimos sobre a questão e como poderíamos começar a resolver". Então em 2021 a empresa lançou um programa de trainee exclusivo para pessoas negras. "Nunca tivemos a pretensão de achar que íamos corrigir uma mazela histórica com essa iniciativa. Trata-se de uma decisão que, em sintonia com nossos valores, visava corrigir uma distorção que afeta a competitividade da companhia ``, explica

Fernanda. (Gife, 2022).

Iniciando a Diversidade nos processos seletivos, a empresa precisa assegurar que não haverá preconceito dentro do ambiente corporativo e que os funcionários vão respeitar a todos, e os colaboradores se sintam seguros e acolhidos. Para isso, é necessário reforçar o compliance, que são as normas, regras, protocolos, leis e políticas relacionados aos mais diversos processos da empresa, entre eles a política de zero preconceito, podendo ser passível de demissão o descumprimento da norma, pode ser criado um um canal exclusivo para denúncias, dando segurança para que vítimas ou colegas denunciem qualquer comportamento discriminatório. o RH também deve garantir que a empresa tenha igualdade, inclusão e não-discriminação.

> Sem passar por esse aprendizado, qualquer programa formal terá dificuldades de se sustentar. Também é necessário focar na adoção de ações gradativas, que precisam ser realizadas de forma contínua e encaradas como uma missão de todos, não apenas do departamento de Recursos Humanos. Afinal, não adianta o time de RH desenvolver uma política se o funcionário não acreditar no que está sendo proposto, assim não haverá esforço para desenvolver esse ambiente, afinal o desafio não se limita apenas a trazer diversidade, mas garantir a essas pessoas um ambiente inclusivo (BUCK, 2019)

Pode ser feito também uma pesquisa interna de como está a situação atual da empresa, entre os colaboradores sobre a Diversidade e Inclusão. O processo de Diversidade e Inclusão na empresa pode passar por fases até conseguir atingir o objetivo da organização, podendo ser utilizado o modelo de Tuckman, onde vão passar pelas fases de Formação, Confrontação, Normatização e Atuação, sendo a atuação o objetivo final onde todos os colaboradores vão respeitar e praticar diversidade e inclusão. A empresa pode ir dando início aos poucos até conseguir ter a Diversidade como política organizacional.



Imagem 6, Fonte: Colletivo, (2022)

O RH precisa lançar treinamentos para a empresa toda sobre Diversidade e Inclusão começando com a liderança para que os líderes e gestores possam promover a igualdade e inclusão ao estabelecer objetivos e metas, garantirem que as políticas sejam corretas e realmente inclusivas, e estimular os colaboradores a se engajarem com o tema. (AMCHAM, 2021). Após dar início aos treinamentos, também pode ser promovido conversas, sendo reuniões para escutar os colaboradores sobre a Diversidade e Inclusão, promover Workshops, palestras com especialistas e principalmente, promover uma boa comunicação visual sobre a Diversidade e Inclusão como cartilhas, newsletter, e-mails educativos. Um exemplo sobre a comunicação tanto interna quanto externa é da empresa Johnson Controls Hitachi que todas as datas importantes sobre os grupos minoritários faz uma publicação com a finalidade de promover o conhecimento.



Imagem 7, Fonte: Linkedin (2022)

Quando a empresa conseguir atingir a Normatização, conforme o modelo de Tuckman, pode ser implantado um comitê com grupos voltado aos temas de Diversidade e Inclusão. Como no caso da empresa Johnson & Johnson que possui grupos de afinidade, formados por profissionais da própria empresa, que tem objetivo de representar grupos de minoria, com esforços para propor mudanças que sirvam para garantir inclusão dentro do ambiente de trabalho. Além disso, também trabalham para garantir que diversos talentos irão chegar à companhia, e que serão entregues da melhor forma possível. Os grupos são: Open & Out focado em LGBTQUIA+, SoulAFRO focado na inclusão étnico-racial, ADA — Alliance for Diverse Abilities que possui três pilares de atuação: PCD, Saúde Mental e Espectro Autista, WLI — Liderança e Inclusão Feminina que visa promover um ambiente inclusivo que defende o avanço das mulheres, alcançando a igualdade de gênero, Gerar agora que permite desenvolver a carreira a próxima geração para serem os futuros Líderes da J&J e A.S.I.A que o intuito de fortalecer a inclusão de talentos Asiáticos na J&J, disseminar as culturas entre os nossos funcionários e proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento para membros e aliados. (Johnson & Johson, 2022).



Imagem 8, Fonte: Johnson & Johson (2022)

Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo mostrar o que é diversidade e inclusão nas empresas, com o intuito de apresentar para as organizações e sociedade porquê ter a implantação de D&I dentro das empresas como estratégia competitiva. As organizações vivem em constantes evoluções e crescimento, as quais desejam continuar no mercado e continuarem sendo bem sucedidas, precisam ter uma estratégia como a de diversidade e inclusão, pois uma empresa na qual é diversa e inclusiva, se torna mais competitiva no mercado de trabalho.

O artigo teve como foco apresentar os grupos de minorias impostas pela sociedade e corporações, sendo, negros, pcds, mulheres e pessoas que se consideram da comunidade Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, +, (LGBTQUIA+) com o objetivo de mostrar o quanto eles agregam o valor e a cultura nas organizações.

Foi apresentado dados de mercado e foi possível observar como o mercado está recebendo as pessoas que fazem parte dos grupos e se estão sendo incluídos nas empresas. Apesar da diversidade e inclusão ser um tema que está cada vez mais avançando no mercado de trabalho, ainda são poucas as empresas que olham para este tema e que realmente incluem, pois ainda há muito preconceito.

Entretanto, dentre dados e temas, também mostramos os benefícios da diversidade e inclusão dentro do ambiente corporativo, mostrando os resultados de quanto esses grupos podem agregar dentro das organizações, e como as empresas podem ser um ambiente mais diversos dentro do mercado de trabalho. Pode-se observar também, as empresas que já estão em andamento com a diversidade e inclusão e como elas trabalham para que isso aconteça.

Dentro da sociedade brasileira ainda existem barreiras para a diversidade e inclusão nas empresas, e também diferentes culturas dentro das organizações, com isso, cada empresa deve decidir sua própria forma de trabalhar, traçando rotas por si só, diante de um estudo sobre a diversidade e a inclusão na organização. Ao incluir D&I na empresa, ela está assumindo uma grande responsabilidade social, na qual envolve o contexto histórico, social e econômico do país, a mesma também auxilia no fortalecimento da empresa.

REFERÊNCIAS

AMCHAM, 2022. COMO PROMOVER A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS. <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/como-promover-a-diversidade-e-inclusao-nas-empresas#:~:text=1%2D%20COME%C3%87AR%20PELA%20ALTA%20LIDERAN%C3%87A,se%20engajarem%20com%20o%20tema.>Acesso em 19 março de 2022.

BORGER, Fernanda Gabriela. (2001) - Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – USP. São Paulo

BUCK, Naiana. A importância da diversidade na cultura organizacional. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. 2019. Disponível em:< https://revistapegn.globo.com/Opiniao-Empreendedora/noticia/2019/07/importancia-da-diversidade-na-cultura-organizacional.html>. Acesso em 04 de abril de 2022.

CAMARGO, Orson. "A mulher e o mercado de trabalho"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm.> Acesso em 12 de março de 2022.

CATHO, 2021. Comunidade LGBTQIA+ no mercado de trabalho e seus desafios. Disponivel em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/lgbt/comunidade-lgbtqia-no-mercado-de-trabalho-e-seus-desafios/> Acesso em 08 de Abr. de 2022.

CESÁRIO, Bianca Instituto Ethos. 2016. Diferença entre negros e não-negros no mercado de trabalho persiste. Disponivel em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/diferenca-entre-negros-e-nao-negros-no-mercado-de-trabalho-persiste/> Acesso em: 17 março de 2022.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLOSS, Daniéli. Diversidade nas Organizações: problema ou solução? 2017. Disponível em:<https://endomarketing.tv/diversidade-nas-rganizacoes/#.XXju4ChKjIU > Acesso em 02 de maio de 2022.

COLAB, 2020. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Disponível em: < https://www.colab.re/conteudo/pcd-no-mercado-de-trabalho> Acesso em: 09 de março de 2022.

COSTA, Talita; 2021. Qual é o papel do RH na diversidade, inclusão e equidade de grupos sociais minoritários?. Disponível em: <https://niduu.com/blog/Papel-do-RH-na-diversidade-empresa> Acesso em: 23 de março de 2022.

FLORENCE, Mulher no mercado de trabalho: avanços e desafios Disponivel em: <https://www.florence.edu.br/blog/mulher-no-mercado-de-trabalho/>Acesso em: 04 de abril de 2022.

GIFE. 2021. Como mudar o cenário de desigualdade racial no mercado de trabalho.

Disponível em: <https://gife.org.br/como-mudar-cenario-de-desigualdade-racial-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 23 de março de 2022.

GIFE. 2022. Diversidade e inclusão: pautas sociais estão cada vez mais próximas de empresas. Disponível em: <https://gife.org.br/diversidade-e-inclusao-pautas-sociais-estao-cada-vez-mais-proximas-de-empresas/>. Acesso em: 02 de maio de 2022.

Imagem 1. Fonte: Autor, 2022.

Imagem 2, Fonte: Ministério do Trabalho (2019) Disponivel em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/02/contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho#:~:text=O%20espa%C3%A7o%20da%20pessoa%20com,de%20apenas%20116%20mil%20pessoas>

Imagem 3, Fonte: IBGE (2019) Disponivel em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf>

Imagem 4, Fonte: Pravaler (2020), Disponivel em: <https://www.pravaler.com.br/wp-content/uploads/2020/11/mulheres-no-mercado-de-trabalho-carreiras-e-desafios-mobile.png>

Imagem 5. Fonte: Fiocruz, 2022 Disponivel em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios>

Imagem 6, Fonte: Colletivo, (2022). Disponivel em: <https://colettivo1.teachable.com/>

Imagem 7, Fonte: Linkedin (2022). Disponivel em: <https://www.linkedin.com/company/johnson-controls-hitachi-brasil/mycompany/>

Imagem 8, Fonte: Johnson & Johson (2022). Disponivel em: < http://estagiojjbrasil.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Grupos-de-Afinidade-JJ.pdf>

JOHNSON & JOHSON, 2022 Disponivel em: < http://estagiojjbrasil.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Grupos-de-Afinidade-JJ.pdf> Acesso em: 30 de abril de 2022.

Leis Ordinárias. 1991. Portal da Legislação. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/leis-ordinarias/1991>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

LEGISWEB, 2019. Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho; Disponível em: < https://www.legisweb.com.br/noticia/?id=21755> Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

LIMA, Everton; Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios. Disponivel em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios> Acesso em: 04 de abril de 2022.

LOPES, Naiara Maria Guimarães, KAULFUSS, Marco Aurélio, CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS, 2019. Disponivel em: <http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/

2jJ365uX492QwHk_2020-8-20-17-9-49.pd>Acesso em: 19 de abril de 2022.

MACCALI, Naiana et al. As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 16, p. 157-187, 2015.Disponívelem:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167869712015000200157&script=sci_abstract &tlng=pt >. Acesso em: 18 de abril de 2022.

MENDONÇA, Ana. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. 2020. Disponível em: <https://www.colab.re/conteudo/pcd-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2022.

Ministério da Economia. Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho. 2019. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/02/contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-aposfiscalizacaodotrabalho#:~:text=O%20espa%C3%A7o%20da%20pessoa%20com,de%20apenas%20116%20mil%20pessoas> Acesso em: 25 de fevereiro de 2022.

Ministério do Trabalho e Previdência. Pessoas com deficiência física ocupam a maioria das vagas destinadas a PcDs. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/noticias-e-conteudo/repositorio-de-noticias-trabalho/trabalho/ultimas-noticias/pessoas-com-deficiencia-fisica-ocupam-a-maioria-das-vagas-destinadas-a-pcds>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2022.

NETO, Samuel Ribeiro dos Santos. Jornal da Unicamp; 2020; A difícil inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Disponível em:<https://www.unicamp.br/unicamp/index.php/ju/noticias/2020/09/23/dificil-insercao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho> Acesso em: 14 de abril de 2022.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf> 2004. Acesso em: 13 de abril de 2022.

RAHIM, A; OLUWAFEMI, A;AFOLABI,A. Homogeneidade e Heterogeneidade da Força de Trabalho: alavancagem sobre a gestão da diversidade para construir um local de trabalho inclusivo. Científico Papéis da Silésia Universidade de Tecnologia. Organização e Gestão , [Sl], n. 100, pág. 409-426, 2017.

RAMACCIOTTI, Barbara Lucchesi; CALGARO, Gerson Amauri. Construção do conceito de minorias e o debate teórico no campo do Direito. 2021. Disponivel em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/BLwwNgTCLH78vk7HHvhhxzs/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02 de maio de 2022.

RÊ, Eduardo de; SIQUEIRA, Isabela Campos Vidigal Takahashi de; ROMUALDO, Julia Reis; VALENTIM, João Pedro de Faria; PAES, Leonardo Gabriel Reyes Alves da; 2021. Discriminação racial no mercado de trabalho. Disponivél em <https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/discriminacao-racial-no-mercado-de-

trabalho/> Acesso em: 22 de fevereiro de 2022.

REGINA, A. et al. Guia de Prossionais That Atuamn/ DI nclusão de Pessoascom Deciência(PcDs). Rede Empresarial de Inclusão Social. 2015. 32pág. Disponível em: <http://www.redeempresarialdeinclusao.com.br/index.php/component/k2/item/download/87_e70d3c9c0ca058395158156c462726e9>.>Acesso em: 17 de abril de 2022.

ROMANO, Rejane. Instituto Ethos. 2018. Há discriminação racial no mercado de trabalho?. Disponivel em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/ha-discriminacao-racial-no-mercado-de-trabalho/>Acesso em: 01 de março de 2022.

SANTOS, Jean; SANTANA, Aline; ARRUDA, Geyza. 2017. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO SOCIAL OU ESTRATÉGIA COMPETITIVA? ?. Disponivel em: <psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf> Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

SCHWARZ,UMA; HARBER, J. Cotas: como vencer os desaos da contratação de pessoas com deciência . São Paulo: i.Social, 2009. 270p. Disponível em: <https://vidamaislivre.com.br/uploads/ isocial/livro-cotas.pdf.sci_arttext&pid=S1415-65552014000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 17 de abril de 2022.

SILVA, Juliana Tavares; RODRIGUES, Ivete; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone; QUEIROZ, Maurício Jucá de. 2020. PILARES DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UMA MULTINACIONAL Disponivel em: <https://www.researchgate.net/publication/338348447_Pilares_da_diversidade_e_inclusao_em_uma_multinacional>.Acesso em: 16 de março de 2022.

UNITED, Airlines; Diversidade, equidade e inclusão. Disponível em:<https://www.united.com/ual/pt/pt/fly/company/global-citizenship/diversity.html>Acesso em: 13 de abril de 2022.

VIEIRA, Hector Luís Cordeiro. Direitos humanos, racismo e cotas raciais – A construção de uma democracia antirracista com base em reconhecimento e consideração. Persen, nº 17, ano 12, 20.

Gestão de Estoques: sua importância na logística interna para gestão industrial.

Matheus Fernandes de Meneses Santos
Rodrigo Vinicius Gomes Ferreira

Resumo: Este trabalho trata da armazenagem, em que é esperado uma excelência na organização quanto à disposição das mercadorias em armazenamento e a garantia da distribuição para a linha de produção, no momento certo e quantidade solicitada. Abordar a armazenagem na Indústria é essencial para organização e confiabilidade produtiva e para o processo funcionar são elaborados treinamentos para seus funcionários, busca constante na melhoria de seus inventários de estoque, pela grande rede de produtos e processos para que o material chegue até a produção. Um controle de inventário é realizado com a finalidade de uma melhor acuracidade em estoque, por meio de uso de radiofreqüência e movimentação por empilhadeira. O objetivo foi compreender as boas práticas do processo de armazenagem de matéria-prima, embalagens e insumos usados no sistema produtivo. Trata-se de revisão da literatura, em que a fonte de pesquisa envolveu artigos publicados nos últimos anos. Com base na revisão conclui-se que o engenheiro de produção atuando na logística pode contribuir com a produtividade da empresa ao dominar conhecimento e prática de armazenagem no âmbito do da logística interna.

Palavras-Chave: Armazenagem, transporte interno, Empilhadeira. Produtividade.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

INTRODUÇÃO

O mercado ao decorrer dos anos vem se tornando cada vez mais crescente, pela globalização e evolução das tecnologias e atualmente as organizações tentam realizar todos seus trabalhos com um maior cuidado, eficiência, rapidez e segurança, para assim se conquistar melhor qualidade e grande confiança em relação aos seus clientes, entregando quantidade certa, no momento certo e com a qualidade exigida.

A armazenagem posiciona-se em organizar, melhorar e aperfeiçoar mais o desempenho de movimentação de materiais tanto em expedição até uso interno nas organizações, com máquinas de pequeno à grande porte para suas atividades em geral. Os procedimentos de armazenagem são sempre em foco no momento da execução diária das atividades de uma companhia, se preocupando desde seu estoque real até a entrega e satisfação de seu cliente.

Dentro de um armazém, deve-se mensurar sua eficiência que será ligada às seguintes condições: diminuir distâncias do percurso da pela carga no seu interior e diminuir o aumento de idas e voltas; aumento do tamanho médio nas unidades; melhor utilização da sua capacidade em volume. Um almoxarifado é funcional quando: receber para o armazenamento e proteção dos materiais adquiridos; A entrega dos produtos é feita somente com autorização prévia; os registros são atualizados constantemente.

O trabalho tendo em vista que se justifica na medida em que a armazenagem na Indústria é essencial para organização e confiabilidade produtiva e para o processo funcionar são elaborados treinamentos para seus funcionários, buscando constantemente a melhoria de seus inventários de estoque, pela grande rede de produtos e processos para que o material chegue até a produção. Fazer um controle de inventário é necessário para atingir uma melhor acuracidade em estoque.

Em armazenagem é esperado uma excelência na organização quanto à disposição das mercadorias em armazenamento e a garantia da distribuição para a linha de produção, no

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

momento certo e quantidade solicitada.

Mediante a isso se levantou a seguinte questão: Como se pode ter uma excelência no armazenamento industrial, para garantir produtividade?

O objetivo geral foi compreender, atraves de apontamentos teóricos, boas práticas do processo de armazenagem de insumos, embalagens e insumos usados no sistema produtivo. Os objetivos específicos foram: conceituar a logística industrial para a gestão da produção; definir os principais termos de armazenagem segundo a literatura; abordar sobre a movimentação interna de materiais, usando em processo de movimentação as empilhadeiras por meio de radiofrequência, para controle no tempo certo e acuracidade de estoques, para não faltar e nem excesso.

Este trabalho utilizou o método de levantamento bibliográfico, por meio da revisão da literatura, em que a fonte de pesquisa envolveu livros e artigos publicados nos últimos 10 anos, com intuito de levantar os principais tópicos defendidos pelos autores sobre o tema armazenagem: sua importância na logística interna para gestão industrial.

MÉTODO

O trabalho teve como modelo metodológico uma pesquisa bibliográfica em que se buscou compreensão sobre o tema e a possibilidade de atingir o objetivo

EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA INDUSTRIAL E A CADEIA DE SUPRIMENTOS

De forma simples, logística é o setor responsável pela administração, execução, coordenação e busca de recursos e informações de todas as tarefas da empresa. Planeja a distribuição de produtos, matérias-primas e outros materiais, responsável pela gestão de transporte e estocagem de mercadoria. Para Ballou (2013), a logística é uma área que controla os fluxos de informações e dos produtos e serviços de uma empresa. Sua função é integrar diferentes áreas de modo a que o produto chegue certo, no local certo, no tempo certo e com um custo menor possível. Bowersox, Closs e Cooper (2017) afirmam que a gestão de logística integrada pode ser dividida em: Atividades primárias são aquelas relacionas diretamente à criação física do produto até a entrega ao consumidor final,

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

incluindo serviços de pós-venda. Exemplos: inventário, processamento de pedidos, transporte e etc.; Atividades secundárias ou apoio são aquelas que abrangem desde os insumos até a infraestrutura. Exemplos: manuseio, embalagem, armazenagem, dentre outras.

Os setores de compra, produção e distribuição de uma companhia caracterizam a sua gestão de suprimento interno e interligam os clientes aos fornecedores, causando a qualidade necessária para produtos e serviços, ou seja, tem-se três pontos distintos, estoque de matérias- primas, inventário de produtos em processo e mercadorias acabadas do ponto de origem ao ponto de consumo. Portanto, o gerenciamento da gestão de comando da empresa integra o gerenciamento do fornecimento e da demanda na empresa e através das empresas (fornecedores e clientes) (NOVAES, 2015).

Portanto, numa empresa, uma gestão de suprimentos bastante eficiente, na medida em que suporta um gerenciamento de relação com os fornecedores, um gerenciamento de cadeia de suprimento interna e um gerenciamento da relação com os clientes (NOVAES, 2015). Uma gestão de suprimentos é a combinação da arte e da ciência em direção à melhoria da maneira pela qual uma empresa encontra as matérias-primas que necessita para fazer um produto ou executar serviço e entregá-lo ao consumidor (NOVAES, 2015).

Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2017), o conceito de gestão de suprimentos se baseia em dois princípios básicos. O primeiro é que praticamente todo produto que chega a um usuário final representa o esforço acumulado de múltiplas organizações e a coletividade dessas organizações é referida como a cadeia de suprimentos. O segundo princípio é que enquanto as gestão de suprimentos tenham existido sempre, a maioria das organizações presta mais atenção para o que acontece internamente.

As organizações que realizam a gestão de suprimentos estão unidas por um fluxo físico e um fluxo de informação, o primeiro envolvendo a transformação, movimentação, armazenamento de mercadorias e materiais. São a parte mais visível da cadeia de suprimentos, mas tão importante quanto os fluxos físicos, são os fluxos de informação, que permitem que os vários parceiros da cadeia de suprimentos coordenem seus planos de longo prazo, para controlar o fluxo diário de mercadorias e materiais, localizados ao longo da cadeia (BALLOU, 2013).

Segundo Guarnieri et al. (2012), o volume de estoques é um elemento relevante na cadeia de suprimentos, de modo que o *Warehouse Management System* (WMS) ou sistema de

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

gerenciamento de armazéns se torna um conteúdo importante no presente trabalho.

Novaes (2015) afirma que a evolução do WMS é similar ao de muitas soluções de Tecnologia de Informática – TI. Inicialmente, um sistema para controle de movimentação e armazenagem num armazém, e mais recentemente, incluindo pequenas produções, gerenciamento de transporte, gerenciamento de pedidos e sistemas de contabilidade.

Segundo Guarnieri et al. (2012), embora o WMS continue ganhando funções, a função essencial é a de controlar o movimento e a armazenagem de materiais. As chaves do WSM são, portanto: pegar, por e repor. Cabe ressaltar que a instalação e o processo com o WMS podem variar, de modo significativo de um *software* para outro.

Entretanto, a lógica básica será o uso de combinação de item, localização, quantidade, unidade de medida e informação de pedido, para que se possa determinar onde estocar, onde pegar, em qual sequência desempenhar tais operações (FERREIRA; PADULA, 2014).

Ferreira e Pádula (2014) argumentam que no conceito de cadeia de suprimento entende- se o conceito como a adoção de uma estratégia de trabalho conjunto entre os participantes de uma cadeia, incluindo planejamento, gerenciamento e monitoramento de informações.

Novaes (2015) afirma que o cliente inicia a cadeia de eventos logísticos quando decide adquirir um produto que é oferecido à venda por uma empresa. Ele contata o departamento de vendas da empresa, que emite pedido para uma quantidade específica para ser entregue numa data específica. Se o produto deve ser manufaturado, a pedido inclui uma exigência que necessita ser atendida pelas instalações de produção.

Pires (2012) defende que a exigência disparada pelo pedido do cliente se combina com outros pedidos, o planejamento cria um plano de produção para atender o cliente e para produzir a mercadoria a empresa tem que adquirir matérias-primas necessárias. Compras recebe uma lista de matérias-primas e serviços exigidos pela produção para completar o pedido do cliente. Fornecedores selecionados entregam as matérias-primas necessárias no local e data especificados.

As matérias-primas são recebidas, controladas e armazenadas. O fornecedor envia uma fatura para a empresa com os itens entregues. As matérias-primas ficam estocadas até que a produção as solicite. Com base no plano de fabricação, as matérias-primas são deslocadas do estoque para a área de produção e os produtos acabados pedidos pelo cliente são manufaturados usando as matérias-primas adquiridas do fornecedor. Depois de fabricados, os itens sofrem controle e são estocados até que haja a entrega ao cliente (PIRES, 2012).

Para assegurar que a cadeia de suprimentos está operando de modo eficiente e gerando

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

alto nível de satisfação no cliente e com custos competitivos, a empresa tem que adotar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, associado à tecnologia. Existem três níveis no *Supply Chain Management* (SCM), envolvendo diferentes setores da empresa, os quais são denominados estratégico, tático e operacional (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

No nível estratégico neste nível, o gerenciamento da empresa direciona-se para grandes decisões estratégicas, relacionadas com a empresa toda, como tamanho, localização da planta, parceria com fornecedores, produtos manufaturados e mercados a serem explorados (PIRES, 2012).

As decisões no nível tático são focadas na adoção de medidas que produzem custo-benefício, ou seja, melhores práticas possíveis, estratégias de compras com fornecedores qualificados, parcerias com companhias logísticas para desenvolverem estratégias competitivas de transporte e armazenamento, com ênfase na redução de custo de estoques (BALLOU, 2013).

SCM se articula com logística, que tem como objetivo central atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Giacobo, Estrada e Ceretta (2011) descrevem que o serviço ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa na busca da satisfação dos clientes proporcionando, ao mesmo tempo, uma percepção de que a empresa pode ser um ótimo parceiro comercial. Neste sentido, busca-se oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de alcançar um nível de desempenho que implique um serviço perfeito.

Para Ballou (2013), são objetivos do SCM, dentre outros, incluem: reduzir tempos dos ciclos (entrada de pedidos, planejamento da produção, aquisição, produção, distribuição, financeiro); assegurar datas de entrega (técnicas de estoques, planejamento, compras, produção, qualidade, logística); reduzir custos e aumentar lucros (análise, padronização, racionalização, melhorias); reduzir estoques e lotes (produção enxuta e estoque de segurança), fortalecer parcerias com fornecedores e clientes (parceria, compartilhamento, ética, estabilidade).

Ferreira e Pádula (2014) afirmam que o resultado esperado é o de uma cadeia mais competitiva, por meio da redução de estoques intermediários e dos custos totais, além de um movimento mais rápido das operações, informações e estoques. A otimização dos resultados de uma cadeia organizada nestes moldes, também ocorre pela redução de riscos e eliminação de perdas. Isto é garantido mediante esforços coordenados dos agentes, que garantem para toda a cadeia a sua participação no mercado, a partir da competitividade do produto final.

O ponto chave da capacidade da empresa é fazer com que o sistema de informação

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

integre toda a cadeia logística, em tempo real, o que fica dependente da competência dos instrumentos utilizados e das pessoas, que são escolhidas pela competência em conhecimentos, habilidades e experiências adquiridas na área (PIRES, 2012).

A identificação de problemas de estoque descontrolado leva a processos de melhoria na organização, pois expande negativamente o negócio e, portanto, cria uma ferramenta para evitar o fornecimento de mais componentes do que o estritamente necessário ? Estoque Enxuto ? e o levantamento atual dos componentes do estoque e organização e controle das entradas e saídas de materiais do estoque. Neste aspecto, uma das vantagens do SCM é justamente garantir gestão eficiente de estoques (VIANA, 2016).

Viana (2016), considerando a implantação do SCM, defende algumas vantagens para o setor de compras, dentre elas: otimizar a relação preço x qualidade, tendo em conta as ótimas condições de pagamento, buscar fornecedores que garantam fluxo contínuo de suprimento, com um investimento mínimo por parte do comprador, selecionar, desenvolver e qualificar fornecedores, criar sistemática para processamento das compras (negociação, parcerias, necessidades, entrega, armazenamento).

Uma gestão de armazém excelente divide o que são os itens de produtos acabados os quais devem ser programados através da previsão da demanda conforme o consumo do mercado, e os componentes que serão definidos qual quantidade necessária para produzir um determinado produto acabado (GUARNIERI et al., 2012).

Segundo Pires (2012), uma gestão de armazém eficiente busca uma produção precisamente conforme sua demanda, determinando que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata, e deve ser aplicado em organização que deseja reduzir estoques e custos decorrentes.

Em organizações onde existe uma gestão de armazém excelente, o estoque de matéria-prima é o mínimo para poucas horas de produção, pois o conceito deve estar aplicado em produção conforme a demanda, onde primeiro se vende o produto acabado e depois se compra a matéria prima. Para continuar nesta linha de raciocínio e necessário que todos os fornecedores sejam treinados e capacitados para que possam (GUARNIERI et al., 2012).

Também conhecida como logística de produção, a logística industrial refere-se à aplicação de métodos logísticos tradicionais com o objetivo de otimizar os fluxos de produção. Do ponto de vista da empresa, a logística industrial consiste em terceirizar suas atividades logísticas para garantir uma melhor organização de sua cadeia de suprimentos (PIRES, 2012).

As decisões em nível operacional acontecem no dia a dia do negócio e afetam como o

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

produto se movimenta ao longo da cadeia de suprimentos e envolvem mudanças de programação, acordos com fornecedores, fazer pedidos, estocar produtos, e uma infinidade de atividades, que buscam manter a qualidade do sistema de armazenamento.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

ARMAZENAGEM E ESTOQUE ENXUTO

Segundo Pires (2012), áreas de compras, materiais e armazenagem agora funcionam ligados à Internet. A rápida expansão do comércio entre empresas via Internet está mudando por completo tradicionais setores de compras. A falta de articulação com um grande fluxo de dados sistematizados e que fazem parte do sistema de informação da empresa, certamente, causa problemas de gestão de negócios, daí a necessidade de agir sempre suportado por informações estratégicas e que aumentam as chances das tomadas de decisão serem mais coerentes, por meio da utilização intensiva da tecnologia da informação.

A princípio, parece claro que a logística agrega valor para uma cadeia de suprimentos? ao "satisfazer entregas, expectativas de disponibilidade, bem como necessidades de clientes"? (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017, p. 71).

Para Pires (2012), as 100 maiores corporações mundiais atuam pelo menos com um quinto de suas compras bilionárias de suprimentos na *Web*, e no Brasil, dirigentes de grandes corporações não só manifestam o desejo de acompanhar de perto a tendência, como querem ir além. Alguns estimam que poderão fazer até 80% das compras virtualmente.

Os leilões virtuais já são utilizados no "*global sourcing*" ou fontes globais. Empresas como Editora Abril, Ambev e Itaú colocam em prática estratégias para ampliar as transações virtuais como meio de facilitar o relacionamento com fornecedores (VIANA, 2016).

A eliminação de intermediários e o estímulo à terceirização, do almoxarifado ao transporte, liberaram os executivos para conhecerem melhor seu cliente e fortalecerem a marca e a maior vantagem do *business to business*, isto é, compra e venda eletrônica, está na maior transparência. No *e-procurement*, todos interessados estão na mesma tela e a proporção de profissionais em planejamento e estratégia sobre o operacional poderá, se inverter da média de 30% sobre 70% (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2017), o programa de gestão integrada, conhecido como Enterprise Resource Planning (ERP) é, atualmente é um processo que busca integrar os departamentos e funções de uma empresa em um único sistema informatizado capaz de atender às necessidades específicas de cada departamento. Ou seja, o ERP possibilita a fusão de pessoas, hardware e software em produção eficiente, além de sistemas de atendimento e entrega que agregam valor à empresa.

O MRP é um escalonador para processos de produção em diferentes níveis de produção. Planejamento de Requisitos de Materiais.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

O MRP, como o nome sugere, consede informações que descrevem as necessidades de produção dos diversos produtos esgotados do sistema, assim como a estrutura do sistema de produção, bem como o estoque físico de cada operação e o tamanho do lote de cada operação. MRP determina planos para operações e aquisição de matéria-prima (NOVAES, 2015).

Segundo Viana (2016) declara o Vendor Managed Inventory, conhecido como (VMI), que apresenta um sistema no qual os fornecedores são responsáveis por gerenciar os níveis de estoque de seus produtos nos clientes. Para que ocorra, os fornecedores devem poder acessar os dados da força de vendas dos clientes e identificar o estoque para tomar decisões de reabastecimento. Na verdade, conforme Viana (2016), o VMI deve integrar-se na cadeia de suprimentos e, assim, poder colaborar, de forma eficaz, por meio da partilha de dados ? ligando cliente e fornecedor?, tendendo a reduzir o nível de estoque e, consequentemente, redução de custos.

Por outro lado, cabe ressaltar, com base em Pires (2012), que a tomada de decisão sobre o nível de estoque mais adequado para cada produto deve respeitar limites pré-estabelecidos, além de atender às políticas de estoque apropriadas para se manter níveis desejados.

A logística bem sucedida trata-se através de um processo sistêmico, dando valor ao seu produto e reduzindo ao menor possível o seu custo. Com isso, os níveis de desempenho da empresa podem alavancar constantemente em números consideráveis. Portanto, se há uma cadeia de suprimentos de boas atividades, dinâmismo dentro de um sistema organizacional, as margens de rentabilidade só tende a subir, em um sistema ganha-ganha. (NOVAES, 2015).

Em termos gerais, o *Warehouse Management System* (WMS) é um aplicação de software que suporta as operações cotidianas num armazém. Em português, WMS pode ser traduzido como Sistema de Gerenciamento de Armazéns ou Gerenciamento de depósitos e armazéns (ARNOLD, 2012).

Conforme Viana (2013), gestão de estoques lean sempre está articulada com manuseio e controle, considerando as mercadorias e é muito relevante na questão de logística, já que envolve custos, espaço, equipamentos de meios de movimentação, organização, riscos, pessoas especializadas, arranjo físico, *lay out*, estruturas de armazenagem, entre outros.

Conforme Martins e Laugeni (2011), um item importante da política de gestão de estoque lean deve ser a definição do ponto de pedido, que se baseia no estoque de segurança e o desvio padrão tem base em atendimento de 98% dos pedidos, por exemplo, o que implica um ótimo nível de serviço ao menor custo total de operação.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

Para Martins e Laugeni (2011), o ponto de pedido tem como base a quantidade disponível, o recebimento do pedido de compra, o tempo necessário para que o produto seja comprado e chegue na empresa, bem como a demanda planejada e real.

Para Slack, Chambers e Johnston (2012), no planejamento de estoque lean, o gestor se envolve com três tomadas de decisão: quanto pedir (volume de ressuprimento), quando pedir (momento do ressuprimento) e como controlar estoques (procedimentos e rotinas). Estes elementos estão na política de estoques.

Giro dos estoques tem a ver com a quantidade de vezes, num período determinado, que o estoque que a empresa mantém é vendido. O giro de estoque é um indicador bastante relevante da eficiência da organização, independente do segmento de atuação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2012).

Se eficiente e rápido o giro de estoque, o valor investido trará mais lucratividade. Em outras palavras, giro estoque é um indicador financeiro relacionado ao quanto de dinheiro investido em produtos é recuperado através das vendas. Assim, se detecta baixo giro do capital investido em estoque, necessita-se buscar alternativas que garantam retorno mais rápido (NOVAES, 2015).

Segundo Moura (2011), Devido a fatores como lead times de fornecedores e necessidades urgentes de atendimento ao cliente, alguns componentes devem ter um estoque mínimo, estoque de segurança. Além disso, a empresa tende a evitar correr o risco em um prazo de entrega com o cliente que precisa ser prorrogado ou mesmo não pode ser cumprido por falta de materiais ou prazos de entrega por parte do fornecedor, resultando em prejuízos tanto para o cliente quanto para a empresa.

Neste sentido, uma das mudanças que faz parte do projeto de mudança a ser implementado é a concepção de estoque de segurança, em média + 10% do consumo médio de produção.

Após dar baixa no estoque, é realizado então o lançamento no qual o objetivo é alimentar programas de controle em tempo real para tomadas de decisão importante sobre administração de materiais.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

Com a chegada da tecnologia da informação, Garante a rapidez e precisão de organização, planejamento e controle. Havendo uma parceria entre clientes e fornecedores em que todos ganham. É importante notar que nem todos os produtos terão um estoque de segurança de 10%, portanto será criado um sistema específico para garantir que determinados componentes devem ter um estoque mínimo, ou um estoque de segurança calculado por controle estatístico (média, desvio padrão e tendência), devido a fatores-chave como: prazos de entrega imediatos e necessidades de atendimento urgentes (VIANA, 2016).

Segundo Moura (2011), é necessário realizar uma investigação das matérias-primas requeridas no estoque, e então, geralmente, transferir a responsabilidade e distribuição do estoque desses componentes para um controle informatizado com programa próprio, o que permitirá à organização interagir com seus fornecedores e com o consumo interno. em tempo real, bem como através de informações de clientes.

A maioria dos sistemas avançados de planejamento de cálculo de requisitos de inventário líquido e o inventário de contabilidade usado como base para estes cálculos tem um erro para mais, as exigências de inventário líquidos gerados não refletirão as necessidades de estoque verdadeiros (VIANA, 2016).

O erro de inventário deve ser tido em conta no cálculo do estoque de segurança para proteger a variância dos níveis de serviço no inventário, devido à precisão contagem de inventário. Programas de melhoria contínua assertivas devem ser usadas para apoiar uma melhor acuracidade do estoque (MOURA, 2011).

SAP significa: Systemanalyse and Programmentwicklung – Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados. O sistema da SAP denominado R/3 é um aplicativo para negócios funcionais, elaborado com uma estrutura em módulos se integra de forma completa o que faz do R/3 um sistema flexível e altamente expansível (ARNOLD, 2012).

Para Arnold (2012), o R/3 conta com ferramentas de desenvolvimento e oferece capacidade para causar integração com diversos sistemas externos. O sistema utiliza ferramenta de TI denominada Business Engineering (BE), que se caracteriza como um ambiente para se trabalhar online, o que possibilita haver uma implantação muito rápida, o que otimiza o uso dos recursos da organização.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

Pires (2012) argumenta que a centralização das áreas de Tecnologias de Informação (TI) acontece por meio da implantação do SAP, que pode liberar ou restringir o acesso de cada empregado às funções do sistema e dados contidos. Assim, para que haja a descentralização, poderia se usar o mesmo hardware e software instalados, porém, haveria centralização em termos de disponibilização de dados de acordo com o poder de tomada de decisão do usuário.

Na prática, o interno da organização disponibilizará informações gerais para todos os funcionários simultaneamente, havendo assim, um controle de acesso ao banco de dados estratégicos, definindo uma dispersão de autoridade da instituição. (PIRES, 2012).

O SAP vai poder processar os dados no modo denominado controladoria, que terá alimentação de informação sobre custo indireto. Parte dos custos indiretos da empresa é alocada a cada um dos projetos da empresa. Os custos indiretos sempre são classificados como: despesas gerais do projeto (local); e despesas gerais (sede) (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

O gerenciamento de estoque enxuto é a abordagem calculada para aumentar o valor do estoque de uma empresa, identificando e eliminando os desperdícios deixados pela fabricação. Se faz isso analisando e otimizando o esforço necessário para produzir um produto por meio da melhoria contínua de sua linha de produção (ARNOLD, 2012).

Gestão enxuta de armazém é o processo de desenvolvimento das operações de warehouse para a redução dos consumos de recursos ao mínimo, sem sacrificar a produtividade. Deste modo, o gerenciamento de armazém enxuto visa garantir que sua equipe nunca use mais recursos do que o necessário ao concluir uma tarefa específica (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2017).

Portanto, se ouver quaisquer descumprimento da empresa com o prazo por falta de produto, a organização pode prejudicar sua imagem diante ao mercado e, para conseguir recuperar os danos, os custos podem ser bem altos. Gerando a necessidade de sempre identificar os princípios de uma boa gestão, conhecer os tipos de planejamentos e sempre discutir se deve manter ou não manter os estoques.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

TRANSPORTE INTERNO COM EMPILHADEIRAS E RADIOFREQUÊNCIA

A utilização de empilhadeiras motorizadas em ambientes internos, na indústria, é muito comum e permite movimentos de levantar, armazenar e conduzir cargas pesadas, por uso de paletes. O operador de empilhadeira, normalmente, é acionado por voz, sinal sonoro, sinal visual ou até por meio de sinais de radiofreqüência (NOVAES, 2015).

A empilhadeira é um dos elementos logísticos e precisa ser utilizado da melhor forma possível, para que se otimize tempo, espaço, energia. Na verdade, a empilhadeira proporciona a possibilidade de se trabalhar no sistema Just-in-Time, ou seja, ser eficaz? No momento certo, na quantia certa, no local certo, com o mínimo esforço, espaço e tempo. A empilhadeira utiliza energia elétrica, de modo que também auxilia na diminuição de emissão de gases (MOURA, 2011).

Aplicando o sistema wireless em processos de abastecimento de matéria-prima, os materiais em processo e materiais acabados é uma realidade e nessa perspectiva, a radiofreqüência se destaca por sua efetividade em sistemas que não podem estar conectados fisicamente com o sistema de informação. Aliado ao sistema de códigos de barras, a radiofreqüência possibilita a eficácia do transporte interno em indústrias de grande porte (PIRES, 2012).

Conforme Arnold (2012, p. 49), o manuseio de empilhadeiras com sistema wireless "se apresenta como uma ferramenta de abastecimento simples em sua concepção, porém, alicerçada na moderna tecnologia de comunicação por radiofrequência [..] de modo a oferecer vantagens e facilidades à logística". O uso de empilhadeiras sob o comando de solicitações via radiofrequência vai ao encontro com a produção enxuta.

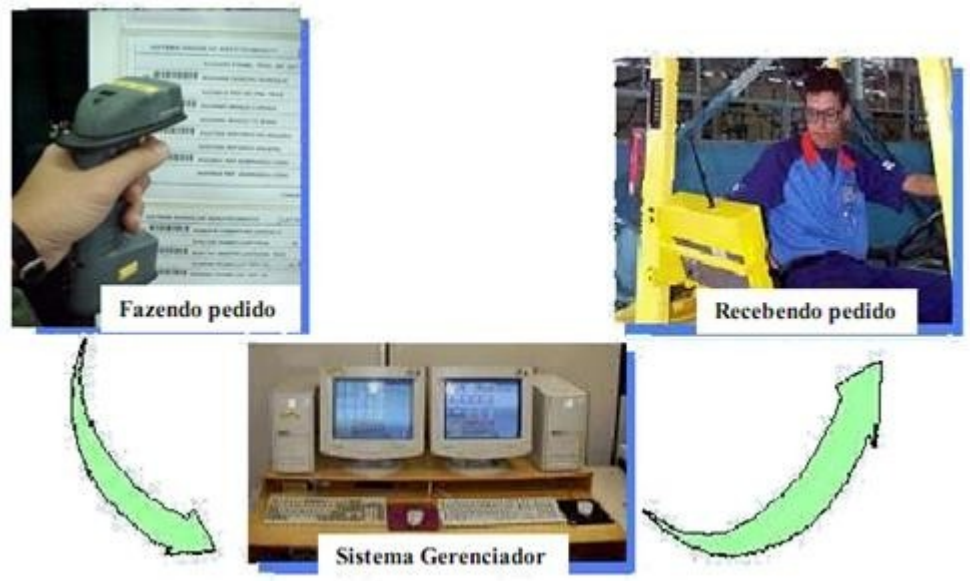
Ballou (2013) defende que são medidas para reduzir ou eliminar a dependência de estoques: racionalização do processo de produção; redução de defeitos de fabricação; manutenção preventiva das máquinas; mudança do layout dos equipamentos; treinamento de trabalhadores multifuncionais; melhoria na relação com fornecedores e, também, otimização do sistema de movimentação de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

Sem a tecnologia de informação se torna impossível um sistema de logística eficaz, já que os dados abastecidos num sistema integrado de informações devem acontecer em tempo real, implicando, assim, automatização das transações, o que se torna eficaz por meio de uso intensivo de código de barras e radiofrequência – sistema que capta e transmite a informação instantaneamente (VIANA, 2016).

O sistema de radiofrequência em empilhadeiras (Figura 1) tem a ver com alimentação de linha, movimentação de produtos em processo e acabados e normalmente relaciona-se com cargas pesadas. É um sistema informatizado – escâner, central, antenas, terminal –, que permite gerenciamento de estoques, eficácia da alimentação, uso otimizado de empilhadeiras, entre outros (BORSOI, 2014).

Figura 1 – Alimentação por radiofrequência



Fonte: Borsoi (2014)

A empilhadeira é um veículo de trabalho projetado para levantar, movimentar e armazenar cargas pesadas, por meio do uso de dois garfos situados na parte frontal e as cargas são normalmente colocadas em paletes adequados aos garfos. O modelo mais usado nas indústrias de autopeças é a do tipo de contrabalanço, incluindo como componentes: corpo, contrapeso, cabina, proteção superior, fonte de energia, cilindros de inclinação, mastro, carro

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

e garfos, peso traseiro e acessórios. (BALLOU, 2013).

Soares (2012) afirma que um sistema bastante usado para solicitar os serviços de empilhadeira é o uso de sinal luminoso (Figura 2), em que o operador da máquina ou equipamento aciona um botão e o quadro iluminado contém uma ficha com indica a parte solicitada. O operador de empilhadeira retira a ficha e vai buscar a peça.

Figura 2 – Acionamento do sinal luminoso



Fonte: Borsoi (2014).

Outro sistema seria o uso de sinal sonoro, em que cada ponto de trabalho possui um alarme que é disparado quando está acabando o estoque de partes. O sinal sonoro pode estar combinado com sinal luminoso. Ao se analisar os tipos apresentados, pode-se defender que haverá problemas de não ressuprimento na medida em que se depende do operador para identificar a solicitação e em grandes espaços e lugares ruidosos, diminui-se a eficácia dos sistemas (SOARES, 2012).

Martins e laugeni (2011) afirmam que as empilhadeiras usadas para movimentação interna são elétricas e apresentam diversas vantagens, tais como: não emissão de gases, não há necessidade de estocar combustível, o custo da energia é baixo, duram mais, possuem poucas partes móveis, menos manutenção é requerida e, acima de tudo, baixo ruído. Nessa perspectiva, o uso de empilhadeiras elétricas se torna um diferencial em termos de marketing

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

ecológico.

Os sistemas de sinal sonoro e luminoso fazem parte da concepção do Kanban, que é uma ferramenta da qualidade e segundo Pires (2012), faz parte de um sistema de movimentação de
peças que dependem de cartões e caixas ou contêineres para que se pegue peças de uma estação de trabalho para outra na linha de produção.

Na verdade, para Pires (2012), a essência do conceito de Kanban (cartão) é que o fornecedor ou armazém deveria entregar componentes para a linha de produção quando fossem necessários, de modo que não houvesse estoque na área de produção. Assim, os locais de trabalho localizados ao longo das linhas produtivas apenas produzem/entregam componentes desejados quando recebem um cartão e um contêiner vazio, indicando que mais partes serão necessárias na produção.

Conforme Borsoi (2014), os sistemas de Radiofrequência – RF – são usados quando há necessidade de se obter resultados online durante a coleta de dados (leituras). A cada leitura, o sistema pode consultar, tomar decisões e gravar diretamente no banco de dados da empresa. Isso representa um aumento significativo na produtividade.

Seu uso também se justifica quando mais de um operador participa de um mesmo processo, onde um coletor precisa “saber” o que o outro está fazendo. Os tipos de sistemas de rádio variam principalmente de acordo com a frequência utilizada, havendo também outros detalhes como os padrões e normas a serem seguidos (BORSOI, 2014).

Para Soares (2012), o sistema mais atual é o que opera na frequência de 2.4GHz. Suas vantagens são:

- Simplicidade de implementação, ou seja, poucas conexões.

- Arquitetura aberta, pois se trata de um padrão adotado por muitos fabricantes, enquanto que outros sistemas RF são exclusivos de cada um.

- Facilidade de integração com o sistema da empresa, já que os softwares são desenvolvidos com ferramentas simples, utilizando as principais linguagens de programação do mercado.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

- Emulação de Terminal, em que muitos sistemas existentes nas empresas permitem que o coletor simplesmente funcione como um computador (terminal) conectado. Isso quer dizer que não há necessidade de desenvolver um novo software.

Um sistema de RF utiliza terminais de RF sem fio que podem ser montados no veículo e, normalmente, um scanner de código de barras é inserido no terminal. Alternadamente, há a conexão por cabos. Existem sempre uma tela de LCD (saída) e um teclado (entrada) no terminal. A cobertura do sistema RF não é ampla, devendo se limitar a armazém de estoques e espaços internos da empresa (BHUPTANI; MORADPOUR, 2015).

Um sistema de antena – estação base – cobre uma área específica com propagação de ondas RF, num ambiente perfeito, de modo que a área coberta pode chegar a 15.000 m2 e num espaço imperfeito, com muitos obstáculos, este valor pode cair expressivamente, inviabilizando o uso. Contudo, a maioria dos sistemas de RF resolve esse problema pela conexão múltipla de estações base juntas para oferecer melhor cobertura e extensão do sistema. Cada estação, hipoteticamente, cobre uma área circular – célula – com sobreposição de células. Usuários móveis, que se movem de uma célula para outra, se desligam de uma estação e se ligam à outra, automaticamente (BHUPTANI; MORADPOUR, 2015).

Para Borsoi (2014), existem variados softwares a serviço dos subsistemas de RF e dependendo do número de terminais sem fios em uso em um dado momento, dezenas de "conversações" podem acontecer ente os terminais de RF e a rede PC. Também, muitos tipos diferentes de transações podem ser executados num dado terminal, por exemplo: dois terminais podem estar direcionando um operador de empilhadeira para pegar produtos do estoque, enquanto outros dois terminais podem estar permitindo ao pessoal do armazém registrar o movimento de peças de um local de estoque para outro.

É normal permitir que qualquer terminal na rede desempenhe qualquer tipo de transação a fim de desdobrar terminais e pessoas para atividades que demandam sua atenção. Certamente, tal qual terminais de um desktop, os empregados podem restringir a algumas funções por meio de senhas (BORSOI, 2014).

Bhuptani e Moradpour (2015) afirmam que há duas tecnologias básicas usadas para comunicação de dados em RF: banda curta e espectro de propagação, sendo o primeiro o mais

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

antigo, oferece alta cobertura comparativamente com taxas de comunicação de dados baixas. O segundo, mais comumente usados em armazens, não necessita de licença por órgãos públicos de comunicação.

Para Yungk e Overmeyer (2017), um processo logístico como a entrada de mercadorias é introduzido em um sistema de gerenciamento de armazenamento, atualmente estão sendo gerenciadas de forma manual. No entanto, os sistemas auxiliam as funções de movimentações, as informações de uma empilhadeira com um só controle pode ser convencionado com os dados de paletes e etiquetas com identificações de RF. Portanto, é possível formar decisões relevantes de movimentos gerados fisicamente.

CONSIDERAÇÕES

Este trabalho atingiu seu objetivo permitindo a compreensão, boas atividades de processo de armazenamento e insumos usados no sistema produtivo, por meio de logística industrial e movimentação no interno da organização.

Com o conhecimento de todos os processos necessários para a construção de um produto específico, pensando nas necessidades futuras, conseguir deliberar o que cada item ou produto precisa, na quantidade correta, sem excessos ou escassez.

Perante a revisão da literatura se considera que o especialista atuando na logística pode contribuir com a produtividade da empresa ao dominar conhecimento e prática de armazenagem no âmbito do da logística interna, otimizando o uso da empilhadeira e sistemas computadorizados de controle.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

BIBLIOGRAFIA

ARNOLD, J.R.T. **Administração de Materiais.** São Paulo: Atlas, 2012.

BALLOU, R.H. "**Gerenciamento da cadeia de suprimentos":** planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BORSOI. C. **Logística**. São Paulo: Senai, 2014.

"BOWERSOX, DJ.; CLOSS, M.; COOPER, B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos"**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

BHUPTANI, M.; MORADPOUR, S. **RFID Field Guide**: Deploying Radio Frequency Identification Systems Sun Microsystems. USA. p. 78-94, 2015.

FERREIRA, G.C.; PADULA, A.D. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Rev. adm. contemp**. vol.6, n.2, p. 167-184, 2014.

GIÁCOBO, F.; ESTRADA, J.S.; CERETTA, P.S. **Logística reversa**: a satisfação do cliente no pós-venda. **REAd**, v. 9, n. 5, pp. 1-4, 2011.

"GUARNIERI, P. et al. WMS – **Warehouse Management System (Sistema de Gerenciamento de Armazéns)**: uma proposta de adaptação para o gerenciamento da logística reversa em armazéns. 2012". Disponível em: http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/livro/3_Patricia_Guarnieri.pdf. Acesso em 25 mar.
2022.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MOURA, R. **Manual da Logística**: armazenagem e distribuição física. São Paulo: IMAM, 2011.

NOVAES, A.G. "**Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação". Rio de Janeiro: Campus, 2015.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

PIRES, S.R.I.” **Gestão da cadeia de suprimentos”**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R.” **Administração da Produção”**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOARES, H.S.G. “**Globalização do sistema de manufatura baseado nas estratégias de melhoria contínua em uma empresa do setor automotivo”**. São Paulo, Atlas, 2012.

YUNGK, A.; OVERMEYER, L. Fluxo de movimentação de empilhadeiras na logística interna. “**Revista de logística”**, n.2, março de 2017.

VIANA, JJ.” **Administração de materiais**:” um enfoque prático. São Paulo, Atlas, 2016.

* Graduandos em Administração pela Faculdade INESP.

GERENCIAMENTO DE EMPRESA: DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Ruany Maria da Silva Moreira

RESUMO

As micro e pequenas empresas são muito importantes para a economia brasileira. Elas merecem atenção e destaque, pois representam 27% do PIB brasileiro. No entanto, a tarefa de empreender no Brasil é muito delicada, pois existem vários fatores que dificultam o empreendedorismo. Entre essas dificuldades podem ser citadas a falta de apoio financeiro, burocracia excessiva, a alta carga tributária empresarial que impossibilita o crescimento das MPE, gestão de pessoas, implementação de novas tecnologias, entre outras. Tendo em vista a importância das MPE no setor econômico, pretende-se neste trabalho responder às seguintes perguntas de pesquisa: quais são os principais desafios encontrados pelas micro e pequenas empresas para se manter no mercado e quais são as medidas adotadas para diminuir os impactos negativos dentro da empresa? Os procedimentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa são estudos e análise qualitativa de material bibliográfico. A aplicação da metodologia será a partir do levantamento dos desafios enfrentados e propor para cada um deles uma solução definitiva, ou na impossibilidade, diminuir os impactos causados. Ao final deste trabalho, espera-se que os futuros empreendedores consigam superar os desafios encontrados e tenham melhores oportunidades no mercado.

Palavras-chave: Micro e Pequenas empresas; Desafios.

INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário econômico, vem trazendo cada vez mais desafios para a população. Em decorrência do grande aumento de desemprego no país, surge a vontade e a necessidade de empreender em algo novo. Assim nasce uma micro ou pequena empresa.

O prefixo micr(o) e o adjetivo pequena designam tamanho, que, em relação a uma empresa, está associado a duas principais referências: número de empregados e faturamento

As micro e pequenas empresas têm um papel de grande importância para o desenvolvimento econômico do país, além de ter uma grande capacidade de gerar emprego e renda, atuam também na luta contra a informalidade.

Mesmo com sua grande importância para a economia do Brasil, as micros e pequenas empresas não têm uma grande expectativa no ciclo de vida, uma em cada quatro MPEs não chegam a completar um ano de vida. Isso acontece por conta da grande taxa de mortalidade que vem dos desafios e dificuldades enfrentados por elas, como a falta de experiência no ramo, questões econômicas, falta de planejamento e para obter uma boa gestão esses são fatores que são bastante consideráveis para a sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo (SILVA, 2013).

Tendo em vista a importância das MPE no setor econômico e as dificuldades para sobreviverem no primeiro ano de vida, quais são os principais desafios encontrados pelas micro e pequenas empresas para se manter no mercado e quais são as medidas adotadas para diminuir os impactos negativos dentro da empresa?

Este estudo estabelece como finalidade reconhecer a importância das MPE no setor econômico, sensibilizando e conscientizando sobre a facilitar a gestão desses empreendimentos por meio de incentivos, criando meios de estimular a qualificação profissional e administrativa.

A partir do estudo e da análise qualitativa do material bibliográfico serão desenvolvidos quais serão os procedimentos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. Espera-se ao final deste trabalho que as metodologias utilizadas os gestores consigam superar os desafios e gerenciar as micro e pequenas empresas de forma eficaz garantindo a sua sobrevivência no mercado financeiro.

1 O QUE SÃO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Empresa é uma palavra com definição de organização econômico-social que possui um objetivo e explora o mercado de bens e serviços, sendo que, para a realização dessas atividades, de bens e serviços, as quais possuem ligação direta ao objetivo da organização, há necessidade da articulação de elementos humanos, estruturais e técnicos (BORTOLI, 2020). De modo geral, possuem como objetivo "à produção e venda de produtos, mercadorias e/ou serviços" (PADOVEZE; MARTINS, 2014, p. 19). Já o prefixo e o adjetivo de micro e pequenas especificam o tamanho delas, que, geralmente, está associado ao número de empregados e ao faturamento.

Silva e Marion (2013) trazem um quadro bastante explicativo

Quadro 1 Definição de micro, pequenas e médias empresas

	CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	**VALOR DA RECEITA**	**PESSOAS OCUPADAS**
Lei nº 123/2006 Art.3º, § inciso II Lei nº Complementar 155/2016	Microempreendedor individual (MEI)	Até 81.000 mil reais	
	Microempresas (ME)	Até 360 mil reais	
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)	De 360 mil reais até 4,8 milhões de reais	
SEBRAE (2018)	Microempresas (ME		Até 19 na extrativa mineral, Indústria da Transformação e Construção; e até 9 na agropecuária, Serviços Industriais de Utilidade Pública SIUP, Comércio e serviços
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)		De20 a 99 na Extrativa Mineral, Indústria da Transformação e Construção; e de 10

			a 49 na agropecuária SIUP, Comércio e serviços
	Empresas de Médio Porte (EMP)		De 100 a 499 Indústria da Transformação e Construção; e de 50 a 99 na agropecuária SIUP, Comércio e serviços
BNDS (2010)	Microempresas (ME)	Menor ou igual a 2,4 milhões de reais	
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões	
	Empresas de Médio Porte (EMP)	Maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões	
COMISSÃO EUROPEIA (2003/361/CE, SANTANDER 2014).	Microempresas (ME)	Igual ou superior a 2 milhões de euros nas receitas ou balanço	Menos que 10 pessoas
	Empresas de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou superior a 10 milhões de euros nas receitas ou balanço	Menos que 50 pessoas
	Empresas de Médio Porte (EMP)	Igual ou superior a 50 milhões de euros nas receitas ou balanço e inferior a 43 milhões de euros	Menos que 250 pessoas

Fonte: Adaptado de Silva e Marion, 2013, p.3

1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Atualmente as micros e pequenas empresas têm um papel importante para a economia brasileira, além de ter um papel importante na geração de empregos ela possui também uma força relevante no produto interno bruto (PIB), (SEBRAE 2018).

Para Neto e Teixeira (2011) ainda que tenha grande importância, elas não possuem um único critério adotado para defini-las. Existem vários indicadores que podem ser usados para a classificação das micros e pequenas empresas no Brasil, que são definidos em duas formas diferentes, primeiro o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e o SIMPLES, Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, baseiam-se na receita bruta das empresas como forma de classificação pelo valor da receita bruta anual da empresa, e segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que utilizam os dados sobre os números de funcionários para definir o tamanho das mesmas.

O quadro 2 apresenta o resumo da classificação do porte da empresa definida pelo BNDS.

Quadro 2 – Classificação porte empresa (BNDS)

Porte	Faturamento anual
Microempresa	Até R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Acima de R$ 2,4 milhões até R$ 16 milhões
Média empresa	Acima de R$ 16 milhões até R$ 90 milhões
Empresa média-grande	Acima de R$ 90 milhões até R$ 300 milhões
Grande empresa	Acima de R$ 300 milhões

Fonte: BNDS (2012)

O quadro 3 apresentado abaixo mostra a classificação por porte definida pelo Sebrae

Quadro 3 – Classificação porte da empresa (Sebrae)

Classificação	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	até 19	até 09
Pequenas	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes	acima de 500	acima de 100

Fonte: Sebrae 2012

A classificação das MPEs por numero de empregados, não considera as diferenças entres as atividades exercidas. (IBGE, 2003)

Os critérios utilizados para a definição do tamanho das empresas cria um fator importante de apoio as MPEs, classificando as dentro dos limites estabelecidos, assim elas possam utilizar os benefícios e incentivos da legislação que são disponibilizados a elas, como a geração de emprego, renda e diminuição da informalidade, (ARAÚJO,2008; SILVA, 2011).

1.2 MOTIVOS PARA EMPREENDER EM UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Atualmente o cenário econômico vem trazendo diversos desafios para os brasileiros, por conta do aumento do desemprego ser cada vez maior, a falta de capacitação e mão de obra especializada tem sido uma das maiores causas que contribuem para a crescente taxa de desemprego, as MPEs são uma das opção de trabalho para uma parte das pessoas que consegue abrir o seu próprio negócio, uma nova forma de renda para a população, que quase sempre tem pouca qualificação, e não consegue emprego em empresas de grande porte (IBGE, 2005).

> Entre os microempreendedores individuais há uma maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o negócio e que, por isso, se capacitam menos e possuem um menor conhecimento e experiência anterior no ramo que escolheram, o que afeta diretamente a sobrevivência do negócio. (MELLES, 2020).

É nesse momento de adversidade cresce a vontade de empreender e tentar coisas novas, conforme o SEBRAE-SP (2006), as micro e pequenas empresas correspondem a 98% das empresas brasileiras e assim então começa uma micro ou pequena empresa no momento de dificuldade, segundo o Sebrae (2014) com incentivo para tirar da ilegalidade essas pessoas na precisão tiveram uma ideia e deram início ao processo de abertura de um ente social ou um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) que se tem menores responsabilidades fiscais e custos para sair do desemprego.

As circunstâncias então parecem ser bem simples, juntar o que sabe fazer com oficio, sem muitas vezes não ter o mínimo de conhecimento para lidar com seu próprio negócio e também as várias formas de relacionar estas empresas e suas facilidades no setor financeiro, esses motivos que têm impulsionado os empreendedores a montar o seu próprio negócio. Para Maslow (1980) o primeiro pensamento é atender as necessidades fundamentais para a sobrevivência, saúde, bem estar físico e conforme a pirâmide aumenta vai se notando a dificuldade de gerenciar uma empresa, juntando a vida profissional com a pessoal e misturando o dinheiro da empresa com o pessoal, mostrando então como a falta de conhecimento da principal ferramenta básica que um administrador deve conhecer é o planejamento, organização, direção e controle.

Por esse motivo, estudar adquirir conhecimento para o gerenciamento das MPEs é um dos principais fatores que auxiliam o sucesso e a sobrevivência dela no mercado. Para estimular a sua sobrevivência, o Governo Federal criou variadas leis para incentivar os microempreendedores, como a Lei nº 7.256 de novembro de 1984, que foi a primeira lei da microempresa. Entre as leis ressalta-se a inclusão das MPES na Constituição Federal de 1988, Art 179; a Lei nº 9.317 de 05 de dezembro de 1996 que instituiu o Simples Nacional, Sistema integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micros e Pequenas empresas. (IBGE, 2014).

De acordo com SEBRAE (2016) entre 2010 á 2014 houve uma leve melhora na taxa de sobrevivência das micros e pequenas empresas com até 2 anos , passou de 54% para 58%. Entre os motivos que auxiliam a sobrevivência das MPEs, ressaltam - se a situação do empreendedor antes da abertura da empresa, a capacitação empresarial e a gestão do negócio.

2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.

Segundo o SEBRAE (2020), a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos se encontra no setor de microempreendedores individuais (MEI)

Realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, de acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), a taxa de mortalidade nesse setor é de 29%. Após cinco anos, as microempresas apresentam uma taxa de 21,6% e as de pequeno porte, 17%.

O gráfico abaixo mostra o número total de micro e pequenas empresas fechadas nos quatro primeiros meses de 2021 correspondentes a 31% dos fechamentos registrados em 2020.

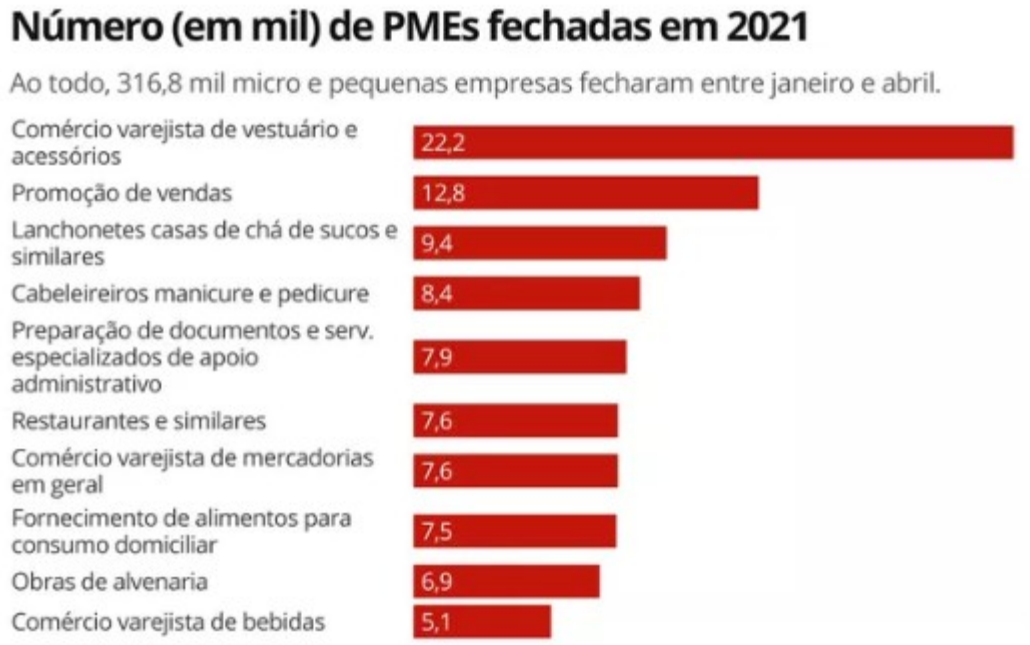


Gráfico /Economia/G1. Fonte: Sebrae

2.1 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O FRACASSO DA EMPRESA.

Conforme Sebrae (2007), destaca-se a carga tributária como o fator que mais impacta nas empresas. Pereira (1995) refere- se a os fatores externos que, normalmente também são mencionados pelos empreendedores que tiveram o

fechamento precoce do seu negocio. Eles são: a culpa da inflação, do governo, dos juros e concorrentes. A falta de experiência no ramo de negócios, é um dos motivos que levam também ao fechamento do negócio. Chér (1991). Que também afirma que a falta de habilidade administrativa, leva a empresa ao fracasso, que muitas vezes o empreendedor tem conhecimento no ramo, porém não sabe administrar. Assim lembra-se que todos empreendedores foram capacitados precisamente para gerir um negócio. Mesmo referindo-se aqueles que tiveram algum tipo de conhecimento, pode-se acontecer de Para Mattar (1988), existem os fatores externos e internos que levam a empresa ao fracasso.

> Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora do seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência (MATTAR, 1988).

Existem os motivos externos e internos que contribuem para o insucesso da empresa, fazendo assim que empresa feche suas portas precocemente. Os motivos internos são aqueles relacionados com o que ocorre dentro da organização, aqueles pontos fracos que possui dentro da gestão que auxiliam para o seu curto tempo de vida, já os motivos externos são aqueles que acontecem fora da empresa como excesso de burocracia e a economia do país, que são fatores que a empresa não consegue controlar.

Figura 3: Principais causas de mortalidades das Mpes.



Fonte: Sebrae (2021)

Observa-se na Figura 2 a falta de planejamento, é umas das principais causas para o fechamento precoce de uma empresa. A falta de credibilidade com os clientes, baixa movimentação na entrada dos caixas, qualquer pequeno erro na gestão pode desestabilizar o funcionamento da empresa, que se houvesse esse erro em outros momentos de melhor gerenciamento, poderia ser resolvido talvez com mais facilidade e menos impactos para a organização. Fazer um planejamento antes mesmo de abrir o próprio negócio é o que vai fazer ele se destacar no futuro, então vemos que fazer um plano de negócios, pesquisar o seu público alvo, a concorrência os custos envolvidos, é o que faz seu planejamento ser mais eficaz, e assim conseguir se sobressair nos imprevistos e variáveis situações que aconteça ao longo da sua gestão. “Segundo Sebrae, as empresas que não faliram foram planejadas, em média, três meses mais do que as que não foram para frente, além disso, um outro ponto de diferenciação foi a negociação de prazos com fornecedores ou obtenção de empréstimos bancários. 39% das empresas ativas negociaram prazos com fornecedores ou obtiveram empréstimos bancários, 23% das empresas inativas negociaram prazos com fornecedores ou obtiveram empréstimos bancários.”

Segundo ponto observado foi à capacitação, foi visto que as empresas que não investiram na capacitação do empresário ou gestor com cursos, palestras e

meios de aperfeiçoamento de uma administração eficaz, foram a segunda maior causa de fechamento das MEPs.

As empresas que fecharam precocemente têm um maior percentual de empresários que não tinham conhecimento de gestão. Enquanto do outro lado 71% dos empresários que deram certo já tinham conhecimento. (MACHINE, 2020).

Por último vemos que a gestão da empresa também é fundamental para sua sobrevivência no mercado. A capacitação da gestão empresarial tem um papel de grande importância, o aperfeiçoamento do empresário tem que ser constante, por meio de cursos, palestras e oficinas de aperfeiçoamento sobre como administrar um negócio. Nas empresas que se tem sucesso, 51% dos empresários fizeram algum tipo de curso de aperfeiçoamento de gestão; enquanto, naquelas que faliram, esse número caiu para 34% (MACHINE,2020).

De acordo com Albuquerque (2007) observa-se que para a continuidade da empresa utilizam grande influência sobre a visão que os proprietários-dirigentes e da gerência, afiliado à dedicação para conseguir a independência e realizar as atividades que colabora para a continuação da empresa. Conforme Santiago (2006), as organizações que procuram espaços mais seguros e com baixos índices de riscos, procuram a implantação do planejamento, pois ter conhecimento e agir adequando a este conhecimento pode influenciar no sucesso da empresa. Ainda que tenha inúmeros motivos que podem levar as MPEs a fecharem as precocemente, essas se deparam, também, com incontáveis caminhos no mercado para incentivar o seu negócio. Para Silva, (2004) uma vantagem que beneficia as MPEs é a flexibilidade de construir conjuntos organizacionais agregando valores às estruturas simples, dinâmicas, inovadoras e sensíveis às exigências do mercado, proporcionando ao cliente um atendimento personalizado.

As micros e pequenas empresas se favorecem na aplicação nas tomadas de decisões, pois elas possuem agilidade nas mudanças do mercado, assim levando novas experiências e oportunidades pela facilidade de se adaptarem às novas tendências do mercado, garantindo então vantagem sobre as grandes empresas. (Chiavenato 2007).

2.2 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DA EMPRESA.

Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), existem dois principais motivos importantes para se alcançar o sucesso na empresa: um bom ambiente econômico e uma melhor qualidade empresarial (SEBRAE, 2007). “Os pesquisadores afirmam que no ambiente econômico, ocorreram a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e o aumento do consumo” (SEBRAE, 2007, p.4). Já na qualidade empresária:

> Empreendedores com cursos de qualificação completo ou incompleto já são 79% do total, e aqueles que já possuem experiência anterior subiram de 34% para 51%, empresários mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado (SEBRAE, 2007, p.4).

Para Sebrae os empreendedores com qualificação, sabem administrar e melhor lidar com os problemas econômicos de uma melhor forma (SEBRAE, 2007)

Segundo Perez e Marques (2014) a motivação e a satisfação andando em conjunto trazem bons resultados na qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos colaboradores da empresa, assim então resultando em benefícios para a empresa.

Nas pesquisas de Albuquerque (2007) identifica-se que o olhar do empresário junto a sua dedicação, de contribuir nas atividades pertinentes a ele é oque contribuiu para a continuidade da empresa. Segundo Schmidt e Dreher (2006) o proprietário tem grande importância na gestão estratégicas das micros e pequenas empresas, nele se mantém a liberdade de decisão, assim então se adaptando e colaborando com a rapidez das mudanças do mercado, de outro modo é indispensável ser cauteloso, com uma pessoa só na gerencia pode ser também um ponto negativo.

De acordo com Albuquerque (2007), os fatores relacionados no ambiente que a organização opera, contribuiu para sua continuidade modo direto eles são:

O relacionamento com os clientes, que está ligado na credibilidade da empresa, confiança e amizade, que diminuiu a inadimplência e se tem melhoria no atendimento personalizado.

Concorrência, ela tem um papel importante para as organizações, elas impulsionam a melhoria constante da empresa, buscando cada vez mais melhorias para se sobressair no mercado.

Fornecedores, eles são responsáveis pelo fornecimento de produtos e assim se mantém a atividade da empresa.

Condições econômicas, o crescimento econômico ressalta-se dos resultados que a empresa obtém.

Assessoria externa ou Consultorias particulares, que ajudam no desenvolvimento da empresa, contribuindo para uma melhor comunicação com os clientes e uma melhor administração da empresa.

Acesso Fácil ao Crédito é necessário para a empresa, assim quando a empresa precisar de ajuda financeira, o acesso ao crédito irá ajudar em momentos de necessidades.

Ainda que se tenham muitos motivos para o fechamento precoce das MPEs, elas também se deparam com várias oportunidades que contribuem para continuidade e sucesso da sua empresa. Para Chiavenato (2007), uma das vantagens das MPEs é a flexibilidade de montar pequenos nichos, proporcionando aos clientes atendimento individual e personalizado.

Segundo Silva (2004) e Chiavenato (2007) às micros e pequenas empresas se favorece nas tomadas de decisões, visto que elas têm mais agilidade e rapidez nas mudanças do mercado, resultando em novas experiências e oportunidades pela habilidade de se adaptar facilmente a novas tendências do mercado, obtendo proveito sobre as grandes empresas.

De acordo com Souza e Mazzali (2008), ainda que as MPEs contenham uma condição menor tanto física como humana com menor capacitação elas possuem a capacidade de minimizar em si os impactos das mudanças do mercado, reorganizando processos e rotinas.

3 MEIOS DE ENFRENTAMENTOS ENCONTRADOS PELAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As MPEs passam por vários desafios, mas encontram diversas formas de enfrentá-los.

Segundo pesquisas realizadas por Carvalho e Ramiro (2002) para que a empresa obtenha sucesso são necessárias algumas condições como, reconhecer o mercado que deseja trabalhar, fazer planejamentos de gastos e de marketing, reconhecer o público alvo que deseja atingir, investir para se obter conhecimento e adquirir experiência.

Para a sobrevivência de uma empresa, em meio às adversidades do mercado é necessário ter capacidade de se adaptar em relação ao ambiente. O ambiente empresarial gera um clima de incerteza para a tomada de decisões, com isso o planejamento estratégico passa a ser adotado como ferramenta de controle. (OLIVEIRA, 1986). O objetivo do planejamento é apresentar alternativas que prioriza as ações que facilita a eficiência da organização.

Para Peterson (1988) quando o planejamento é bem realizado ele ajuda nas tomadas de decisões, melhorando a percepção externas, assim desenvolvendo a comunicação e o entendimento mútuo da empresa. Segundo Hitt e Ireland (2011) “é necessário estudar e entender o ambiente identificando os pontos negativos e positivos da empresa”.

De acordo com Souza e Campos (2013) que realizaram uma pesquisa e observou que os procedimentos de treinamento e capacitação para gestores e colaboradores são as grandes necessidades encontradas, lembrando que o conhecimento é um agente considerável para o sucesso e continuidade das MPEs.

O sucesso e o crescimento das MPEs dependem de uma série de fatores que precisam ser direcionados. Entre esses fatores inclui-se o investimento em tecnologia e inovação e no marketing digital utilizando-se de ferramentas que atraiam os clientes, capacitação de seus colaboradores a fim de que estejam engajados e trabalhem em prol da organização. Nesse sentido, para que se consiga a obtenção de um crescimento dentro das micro e pequenas empresas é necessário que os colaboradores sejam compatíveis com as atividades realizadas. Diante disso, é imprescindível que a organização tenha profissionais qualificados que façam a

gestão dos recursos humanos garantindo que a contratação de profissionais que sejam compatíveis com os cargos.

Aprendizagem, conhecimento, crescimento, experiência, treinamentos, habilidade e competência são chaves para o crescimento e o sucesso das MPEs.



Fonte: https://pixabay.com/pt/photos/habilidades-pode-compet%c3%aancias-3371153/. Acesso em: 21 mai. 2022.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

As micro e pequenas empresas são muito importantes para a economia brasileira, tendo uma representatividade de 27% do PIB brasileiro. Mesmo com sua grande importância para a economia do Brasil, as micros e pequenas empresas não têm uma grande expectativa no ciclo de vida, uma em cada quatro MPEs não chegam a completar um ano de vida

Essa pesquisa teve como objetivo identificar os principais motivos enfrentados pelas micros e pequenas empresas. Pelo material teórico pesquisado, foi identificado que as MPEs enfrentam vários obstáculos para conseguir se manter no mercado. Os principais desafios identificados foram a falta de planejamento, falta de conhecimento de gestão e financeiro. Para o empreendedor conseguir amenizar os impactos negativos enfrentados pelas MPEs, é necessário investir em consultorias, cursos e conhecimento, investir em tecnologia e inovação e no marketing digital utilizar-se de ferramentas que atraiam os clientes, capacitar os colaboradores a fim de que estejam engajados e trabalhem em prol da organização. Além de utilizar dá

melhor maneira as oportunidades, que elas possuem como o atendimento personalizado ao cliente, e garantia dos serviços prestados.

Defendo que é essencial para os empreendedores, adquirir conhecimento, treinamento antes da abertura da sua empresa, para que não haja o fechamento precoce da empresa.

REFERÊNCIAS

BORTOLI, C. Contabilidade e gestão de micro e pequenas empresas. Curitiba: Contentus, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Disponível em: < https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=280898/> . Acessado em: 17 de abril de 2022

MACHINE. Sebrae as principais causas de mortalidade das empresas. Disponível em:<https://machine.global/causa-de-mortalidade-das-empresas/>. Acessado em: 20 de abril de 2022

MATTAR, Fauze Najib. Os motivos que levam as pequenas empresas a morte. Disponível em: < http://www.fauze.com.br/htm/Artigos.aspx?ano=1988>. Acessado em 05 de abril de 2022.

NETO E TEIXEIRA. São Paulo: Revista de Administração e Inovação. Nº 3, julho/ setembro de 2011.

Portal Microempreendedor Individual. Disponível em: Legislação — Portal do Empreendedor - MEI .Acessado em 28 de março de 2022.

SILVA, Edson. Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs. 2013. Disponível em: <https://blog.nexxera.com/?s=porque+apostamos+no+gerenciamnto+financeirod+das+mpes/>. Acessado em: 02 de maio de 2022

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005. Disponível em: . http://www.biblioteca.sebrae.com.br. Acessado em 15 de abril 2022

SEBRAE. As micro e pequenas empresas na economia. Disponível em: < http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empesa_economia>. Acessado em : 27 de abril de 2022

Biografia

Ruany Maria da Silva Moreira, Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade INESP.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONTAS A RECEBER NA ANÁLISE DE CRÉDITO PARA PESSOAS JURÍDICAS

Leidaiane de Sousa Soares[1]
Gilberto Vieira[2]

RESUMO

O presente trabalho buscou demonstrar a importância da gestão de contas a receber na análise de crédito para pessoas jurídicas. Tendo como problemática: Qual é a importância dos planos de negociação para clientes inadimplentes? Que características dos planos de negociação os tornam mais eficazes? A gestão financeira de uma empresa é relevante para que se tenha uma empresa saudável e que possa cumprir com suas obrigações. O objetivo do trabalho foi abordar a temática de contas a receber na perspectiva da análise de crédito e resgate de clientes através dos planos de negociação. Ressaltando a importância de se ter uma boa política de crédito e uma criteriosa análise de concessão da mesma. A pesquisa realizada, foi do tipo bibliográfica, por meio de consulta a livros e artigos de autores de referência na área de Administração Financeira, buscando como base para a construção do tema. O trabalho está dividido em quatro seções discorrendo sobre fluxo de caixa, contas a receber, análise de crédito e planos de negociação para clientes inadimplentes. A partir da literatura consultada percebe-se que é preciso manter a sistematização dos processos, agir rapidamente, e manter a padronização para controlar e minimizar a redução de clientes inadimplentes. No trabalho será apresentado um modelo de régua de cobrança para o processo de cobrança de clientes inadimplentes, seguindo de quatro etapas sucessivas entre si, que serão subsequentes à permanência da inadimplência.

Palavras-chave: Administração de Empresas, Planejamento Financeiro, Fluxo de Caixa, Contas a Receber, Negociação.

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da necessidade do administrador de empresas em aprimorar os conhecimentos adquiridos na teoria no que se refere à administração financeira e aplicar tais conhecimentos na prática, e tem como objetivo abordar a temática de contas a receber na perspectiva da análise de crédito e resgate de clientes.

Tomam-se como problemas de pesquisa: qual é a importância dos planos de negociação para clientes inadimplentes? Que características dos planos de negociação os tornam mais eficazes?

O planejamento financeiro refere-se à realização de previsões de vendas, ativos e renda baseada em estratégias alternativas de comercialização e de marketing, em que se decide como ir ao encontro com as necessidades das finanças previstas, considerando contas a pagar e receber.

O crédito comercial, ou um acordo em que o cliente pode comprar bens ou serviços da empresa e pagar posteriormente, é um processo normal em transações B2B (B2B é um modelo de negócio em que o cliente final é uma outra empresa e não uma pessoa física - B2C). O modelo também é conhecido como Business to Business, ou empresa para empresa. Pode-se afirmar que o crédito comercial é uma ferramenta eficaz para incentivar as vendas e estimular o crescimento dos negócios. No entanto, sempre que a empresa lançar fatura aos clientes em uma data posterior após o fornecimento de bens ou serviços, ela se expõe ao risco de atraso no pagamento ou inadimplência. Isso pode atrapalhar o fluxo de caixa, a força vital do negócio (ASSAF NETO; SILVA, 2013).

É fácil ser gentil com os clientes que pagam as contas em dia, mas e aqueles que têm uma boa desculpa para não fazer o pagamento? Não importa qual seja o motivo do não pagamento, o fornecedor precisa ser firme, mas amigável e justo com

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

o cliente e deve demonstrar sua vontade de negociar com ele para resolver a dívida. Diante de situações dessa natureza é importante focar na solução do problema, e não em suas causas.

A pesquisa realizada foi do tipo bibliográfica, por meio de consulta a livros e artigos de autores referência da área de Administração Financeira. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo reunir informações e dados que servirão de base para a construção de determinado tema ou assunto. O levantamento bibliográfico normalmente é feito a partir de análise de fontes secundárias, que abordam de diferentes maneiras o tema escolhido. Essas fontes podem ser livros, artigos, textos disponíveis em sítios eletrônicos, documentos monográficos, entre outros que apresentam um conteúdo documentando. Portanto, a importância da pesquisa bibliográfica está relacionada ao fato de buscar fontes científicas de conhecimentos já elaborados e sistematizados.

O trabalho está dividido em quatro seções. A primeira seção aborda a definição e características do fluxo de caixa. A segunda seção discute a temática de contas a receber e sua relevância para a saúde da empresa. Na terceira seção, mostra-se como se dá a análise de crédito e na quarta seção, as características de planos de negociação com clientes inadimplentes.

1 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta utilizada para registrar as operações de entradas e saídas de dinheiro de uma empresa em um determinado período de tempo. Segundo Assaf Neto e Silva (2013, p. 187), “Um Fluxo de Caixa representa uma série de pagamentos e de recebimentos que se estima ocorrer em determinado intervalo de tempo”.

O administrador responsável pelo Fluxo de Caixa deve possuir amplo conhecimento sobre todas as áreas da empresa, como salários, compras de

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

materiais primários e secundários, contas a pagar e contas a receber, para assim verificar quais dessas áreas são mais críticas para o bom desenvolvimento da empresa, e assim verificar o que poderá ser gasto no futuro com base nas informações do presente (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

Sanvicente (2012, p.140) afirma que:

> O objetivo básico do Fluxo de Caixa é saber a que nível ficará o saldo de caixa a cada sub-período relevante. Essa informação pode ser utilizada para tomar decisões de aplicação de recursos em títulos, em casos de sobras de dinheiro, ou em casos de falta de dinheiro, para tomadas de decisão de como obter recursos. Através do Fluxo de Caixa, consegue-se saber também por quanto tempo haverá sobra ou escassez de recursos.

O Fluxo de Caixa é uma excelente ferramenta para auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão. Pode-se entender o Fluxo de Caixa como uma espécie de mapa, onde se consegue prever e controlar as entradas e as saídas de dinheiro, permitindo dessa forma que o responsável financeiro pela empresa tenha uma visão melhor de como a empresa está financeiramente e assim fazer um bom planejamento sobre várias questões empresariais (GITMAN, 2014).

Pode-se observar, a seguir, nos Quadros 1, 2 e 3 um exemplo prático de conciliação de contas a pagar com contas a receber e fluxo de caixa de uma empresa genérica.

Quadro 1 – Contas a pagar

CONTAS A PAGAR				
	TOTAL	**JANEIRO**	**FEVEREIRO**	**MARÇO**
JAN	67.350,00	34.350,00	33.000,00	----------
FEV	103.650,00	----------	67.650,00	36.000,00
MAR	107.450,00	----------	----------	68.450,00
	TOTAL	34.350,00	100.650,00	104.450,00

Fonte: Franco (2013).

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

Quadro 2 – Contas a receber.

CONTAS A RECEBER				
	TOTAL	**JANEIRO**	**FEVEREIRO**	**MARÇO**
JAN	110.000,00	36.666,66	36.666,66	36.666,66
FEV	120.000,00	----------	40.000,00	40.000,00
MAR	130.000,00	----------	----------	43.333,33
	TOTAL	36.666,66	76.666,66	120.000,00

Fonte: Franco (2013).

Quadro 3 – Fluxo de caixa.

FLUXO DE CAIXA			
	JAN	**FEV**	**MAR**
Saldo Inicial	10.000,00	-	-
Entradas	36.666,66	76.666,66	120.000,00
Vendas	110.000,00	120.000,00	130.000,00
Saldo em Caixa	46.666.66	123.333,32	243.333,32
Saídas	34.350,00	100.650,00	104.450,00
Fornecedores	33.000,00	69.000,00	75.000,00
Imposto s/Vendas	-	8.800,00	9.600,00
Prolabore	-	8.000,00	8.000,00
Salário + Encargos	-	6.000,00	6.000,00
Água/Luz/Telefone	-	1.500,00	1.500,00
Propaganda	800,00	800,00	800,00
Aluguel e IPTU	-	3.000,00	3.000,00
Desp. de Escritório	300,00	300,00	300,00
Desp. de Mat. Limpeza	250,00	250,00	250,00
Título de Dívida	-	3.000,00	-
Total Saídas	34.350,00	100.650,00	104.450,00
Saldo Final	12.316,66	22.683,32	138.883,32

Fonte: Franco (2013).

Nessa representação de fluxo de caixa pode-se observar, por exemplo, as movimentações de entradas e saídas de caixa referentes aos meses de janeiro, fevereiro e março, configurando um saldo final de 12.316,66, 22.683,32 e 13.8883,32 nos respectivos meses.

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

A administração de caixa deve manter uma liquidez imediata que seja suficiente para suportar as atividades de uma empresa. O saldo ideal de caixa deveria ser igual a zero, porém na prática isso se torna inviável, pois a empresa precisa normalmente manter dinheiro em caixa para que possa cumprir com suas obrigações diárias, levando em consideração algumas incertezas que podem ocorrer no fluxo de recebimentos e pagamentos da empresa (SANVICENTE, 2012).

Existem três razões que levam as empresas a manter determinado nível de caixa: motivo-negócio; motivo-precaução e motivo-especulação (ASSAF NETO, 2012)

Motivo-negócio – é explicado pela necessidade que a empresa tem de manter dinheiro em caixa para cumprir com suas obrigações diárias que são normais e certas de ocorrerem;

Motivo-precaução – visa manter em nível suficiente o saldo de dinheiro no caixa da empresa para cumprir com obrigações inesperadas. Essa reserva de dinheiro em caixa é justificada, pois, normalmente podemos verificar uma diferença entre o Fluxo de Caixa real e o orçado;

Motivo-especulação, que visa manter certa quantia de numerário em caixa para que a empresa possa tirar proveito de algumas vantagens financeiras que possam ocorrer, como por exemplo, a compra de matéria-prima a um preço menor, tendo como objetivo obter rendimentos que sejam atraentes para a empresa (ASSAF NETO, 2012).

Assaf Neto e Silva (2013, p.480) afirmam que:

> (...) a necessidade de manter um controle mais acurado na disponibilidade de uma empresa é determinada pelo objetivo de ajustar a manutenção de um saldo de caixa que atenda aos motivos de transação, precaução e especulação, sem que isso ocasione ao mesmo tempo uma ociosidade (inatividade) dos recursos.

Uma administração eficiente de caixa prevê também a manutenção de um saldo mínimo de caixa para permitir que a empresa possa liquidar seus compromissos programados e manter uma reserva de segurança para cobrir suas

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

necessidades de pagamentos que não foram programadas. Os numerários em caixa devem ser suficientes para suprir as necessidades de realizar pagamentos quando os recebimentos esperados não ocorrem na data planejada (WESTON; BRIGHAM, 2018).

Com base em Hoji (2012), defende-se que o fluxo de Caixa é a representação das entradas e desembolsos de uma empresa, considerando as fontes de recursos e suas aplicações em um determinado período. É um instrumento de controle e programação financeira. O principal objetivo do fluxo de caixa é dar ao gestor uma visão das operações financeiras e da projeção de entradas de recursos e desembolsos, levantando assim as disponibilidades para a tomada de decisões mediante ao grau de liquidez da empresa. Assim os objetivos do fluxo de caixa é otimizar a utilização dos recursos próprios e de terceiros em determinado período minimizando o máximo possível as probabilidades de falta de recursos na empresa.

Uma gestão eficaz do caixa, conforme Olinquevitch e Santi (2014) busca o equilíbrio entre entradas e saídas que proporcionem a manutenção da saúde da empresa e resultados positivos para os investidores. Para uma tomada de decisão consciente, o gestor financeiro pode se utilizar de diversas ferramentas. Entre as ferramentas abordadas figura a análise dos índices de prazos médios sendo eles: prazo médio de renovação dos estoques – considera o tempo gasto para a venda da mercadoria para o cliente; prazo médio do recebimento das vendas – demonstra o tempo entre a venda da mercadoria e o recebimento do pagamento do cliente; prazo médio do pagamento das compras – demonstra o prazo médio entre a compra da matéria prima ou produto e o pagamento para o fornecedor.

Na próxima seção será abordado um dos elementos fundamentais e constituintes do Fluxo de Caixa: as contas a receber.

2 CONTAS A RECEBER

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

Contas a receber (CR) é o saldo de dinheiro devido a uma empresa por bens ou serviços entregues ou usados, mas ainda não pagos pelos clientes. As contas a receber são listadas no balanço patrimonial como um ativo circulante. Assaf Neto e Silva (2013) pontuam que CR é qualquer quantia em dinheiro devida pelos clientes por compras feitas a crédito.

Ainda em relação à CR, Gitman (2014) acrescenta que trata-se de uma conta de ativo no balanço patrimonial que representa dinheiro devido a uma empresa no curto prazo. As contas a receber são criadas quando uma empresa permite que um comprador compre seus bens ou serviços a crédito. Já as contas a pagar são semelhantes às contas a receber, mas em vez de dinheiro a ser recebido, é dinheiro devido.

As CR, ou recebíveis, representam uma linha de crédito concedida por uma empresa e normalmente têm prazos que exigem pagamentos em um período de tempo relativamente curto. Normalmente, varia de alguns dias a um ano fiscal ou civil (HOJI, 2012).

As empresas registram as CR como ativos em seus balanços, uma vez que há uma obrigação legal do cliente de pagar a dívida. Além disso, as CR são ativos circulantes, o que significa que o saldo da conta é devido pelo devedor em um ano ou menos. Se uma empresa tem recebíveis, isso significa que ela fez uma venda a crédito, mas ainda não recebeu o dinheiro do comprador. Essencialmente, a empresa aceitou uma duplicata de curto prazo de seu cliente (SANVICENTE, 2012).

Assaf Neto e Silva (2013) consideram que CR é um aspecto importante da análise fundamental de uma empresa. As CR são um ativo circulante, portanto, mensuram a liquidez de uma empresa ou a capacidade de cobrir obrigações de curto prazo sem fluxos de caixa adicionais.

A força do CR de uma empresa pode ser analisada com o índice de rotatividade de contas a receber ou dias de vendas pendentes. Uma análise do índice de rotatividade pode ser concluída para ter uma expectativa de quando o CR será realmente recebido (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

Os analistas geralmente avaliam as CR no contexto do volume de negócios, também conhecido como índice de rotatividade de CR, que mede o número de vezes que uma empresa cobra seu saldo de CR durante um período contábil. Uma análise adicional incluiria a análise de dias de vendas pendentes, que mede o período médio de recebimento do saldo de CR de uma empresa durante um período especificado (GITMAN, 2014).

A maioria das empresas opera permitindo que uma parte de suas vendas seja a crédito. Às vezes, as empresas oferecem esse crédito a clientes frequentes ou especiais que recebem faturas periódicas. A prática permite que os clientes evitem o incômodo de fazer pagamentos fisicamente à medida que cada transação ocorre. Em outros casos, as empresas rotineiramente oferecem a todos os seus clientes a possibilidade de pagar após o recebimento do serviço (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

Uma CR é criada sempre que o dinheiro é devido a uma empresa por serviços prestados ou produtos fornecidos que ainda não foram pagos. Isso pode ser de uma venda a um cliente a crédito da loja ou uma assinatura ou pagamento parcelado que vence após o recebimento de mercadorias ou serviços (HOJI, 2012).

As CR são encontradas no balanço patrimonial de uma empresa e, como representam fundos devidos à empresa, são registradas como um ativo. Quando fica claro que uma CR não será paga por um cliente, ela deve ser baixada como uma despesa de dívida incobrável ou cobrança única (SANVICENTE, 2012).

As CR descontadas referem-se à venda de faturas pendentes não pagas por um valor em dinheiro inferior ao valor de face dessas faturas. É uma tática contábil que desconta o valor das CR no balanço patrimonial de uma empresa em troca de saldos de caixa (HOJI, 2012).

CR descontadas é a venda de faturas não pagas por uma quantia em dinheiro menor que o valor nominal dessas faturas. O comprador das contas a receber descontadas é chamado de "fator". As CR são frequentemente vendidas com

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

desconto para levantar dinheiro rapidamente e reduzir o risco de que os devedores não paguem integralmente (OLINQUEVITCH; SANTI, 2014).

Algumas dívidas devidas a uma empresa que estão listadas como CR não podem ser vendidas ou não serão pagas em parte ou na totalidade. De acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos, as despesas devem ser reconhecidas no mesmo período contábil em que a receita relacionada é obtida, e não quando o pagamento é feito. Portanto, as empresas devem estimar um valor em reais para contas incobráveis usando o método de provisão (GITMAN, 2014).

Essa estimativa para perdas com dívidas incobráveis é registrada como uma despesa com dívidas incobráveis na demonstração do resultado e exibida em uma conta de contrapartida abaixo das CR no balanço patrimonial, geralmente chamada de provisão para devedores duvidosos, como mostra o Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Balanço patrimonial.

ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE	**CIRCULANTE**
Caixa e Bancos	Fornecedores
Aplicações financeiras	Salários e Encargos sociais
Clientes	Impostos e Contribuições
(-) Provisão para devedores duvidosos	Empréstimos e financiamentos
Estoques	Outras contas
Outras contas	**NÃO CIRCULANTE**
Despesas antecipadas	Empréstimos e financiamentos
NÃO CIRCULANTE	Adiantamento de Acionistas
Realizável a Longo Prazo	Outras contas
Contas a receber	**PATRIMÔNIO LÍQUIDO**
Investimentos	Capital Social
Participação em outras empresas	Reservas de Capital
Imobilizado	Ajustes de Avaliação Patrimonial
Veículos	Reservas de Lucros
Máquinas e equipamentos	Ações em Tesouraria
Móveis e utensílios	Prejuízos Acumulados
Imóveis	
Intangível	
Marca da empresa	
TOTAL DO ATIVO	**TOTAL DO PASSIVO**

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

Fonte: Franco (2013).

O líquido de CR e a provisão para devedores duvidosos apresentam o valor reduzido das CR que se espera que sejam cobráveis. As empresas mantêm o direito de coletar fundos, mesmo que estejam na conta de subsídio. Essa provisão pode ser acumulada ao longo dos períodos contábeis e será ajustada periodicamente com base no saldo da conta e recebíveis pendentes que se espera que sejam incobráveis (ASSAF NETO; SILVA 2013).

Uma empresa precisa de capital de giro para funcionar e CR fazem parte deste capital, constando no ativo circulante. Se há atraso no pagamento, tal atraso compromete o pagamento das obrigações dos passivos circulantes. Portanto, a administração do capital de giro é de suma importância.

A administração de capital de giro é caracterizada como “o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante” (VIEIRA, 2018, p. 32). Sua preocupação é buscar respostas para duas questões: quanto deve ser investido nas contas do ativo circulante e como estes investimentos devem ser financiados.

De acordo com Vieira (2018), os ativos circulantes são ativos, são bens e direitos que se espera sejam convertidos em dinheiro no prazo de até um ano, já os passivos circulantes são obrigações que se espera que sejam exigidas no prazo de até um ano. A expressão capital de giro é o montante total investido no ativo circulante, que são os bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber dos clientes. Capital de giro líquido é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, como demonstrado a seguir.

Capital de Giro = Ativo Circulante (total de investimentos de curto prazo realizados pela empresa).

Capital de Giro Líquido = Ativo Circulante – Passivo Circulante (saldo líquido de aplicações e fontes, efetuados neste horizonte de tempo).

Para Padoveze (2012, p. 87):

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

A terminologia capital de giro vem da visão circular do processo operacional de geração de lucros, qual seja: comprar estoques, produzir, vender e receber, voltar a comprar estoques, produzir e vender / receber. Em termos contábeis, o capital de giro é representado pelo total do ativo circulante, também denominado capital de giro bruto.

Como os estoques podem ser provisoriamente financiados, através de duplicatas a pagar de fornecedores, prazos de impostos a recolher e prazo de pagamento dos salários dos funcionários e despesas, financeiramente o valor do dinheiro necessário para o giro normal dos negócios da empresa pode ser menor. Assim, denomina-se Capital de Giro Próprio (CGP), ou seja, a diferença entre o Ativo Circulante e Passivo Circulante (ASSAF NETO, 2012).

Quadro 5 – Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial Consolidado em 31 de Dezembro de 2006

	2006		2005
Ativos			
Caixa e equivalentes de caixa	230		160
Contas a receber	1.900		1.200
Estoques	1.000		1.950
Carteira de Investimentos	2.500		2.500
Ativo imobilizado, ao custo	3.730		1.910
Depreciação acumulada	(1.450)		(1.060)
Ativo imobilizado, líquido	2.280		850
Total do ativo	7.910		6.660
Passivos			
Contas a pagar	250		1.890
Juros a pagar	230		100
IR e contribuições social a pagar	400		1.000
Dívida a longo prazo	2.300		1.040
Total do passivo	3.180		4.030
Patrimônio Líquido			
Capital social	1.500		1.250
Lucros acumulados	3.230		1.380
Total do patrimônio líquido	4.730		2.630
Total do passivo e patrimônio líquido	7.910		6.660

Fonte: Assaf Neto (2012).

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

No quadro 5, verifica-se que a empresa teve um aumento nos ativos de 2005 para 2006 e houve queda do passivo, mostrando que a saúde da empresa melhorou e, em particular, o capital de giro próprio dela aumentou. Deste modo as contas estão equilibradas e não precisam recorrer a terceiros para resolver questões financeiras.

Segundo Padoveze (2012), na visão tradicional os componentes do capital de giro são todas as contas do Ativo Circulante e Passivo Circulante. Os principais elementos são:

- Disponibilidades (bancos, caixa, e aplicações financeiras).
- Contas a receber de clientes (duplicatas a receber).
- Estoques (materiais em processo e acabados).
- Contas a pagar a Fornecedores (duplicatas a pagar).
- Outras contas a pagar (despesas provisionadas).
- Salários e encargos a pagar.
- Impostos a recolher sobre Mercadorias.

Nesta seção foi discutido o tema do CR e sua relação com o capital de giro na empresa. Na próxima seção será abordado a análise de crédito.

3 ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise de crédito empresarial é o processo de avaliação do crédito de um mutuário, (o termo mutuário serve para identificar as partes em um contrato mútuo, por exemplo um empréstimo; o mutuário é a parte que recebe o empréstimo), avaliando a capacidade financeira de gerar fluxos de caixa suficiente para cumprir com aquilo que se deve. Através da análise, ao avaliar a capacidade financeira do mutuário, os analistas de crédito usam uma variedade de instrumentos qualitativos e quantitativos para expor dados financeiros fornecidos pelos mutuários (DINIZ, 2016).

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

Os dados financeiros podem ser retirados do balanço patrimonial, demonstração de resultados, demonstração de fluxo de caixa ou outros relatórios monetários específicos do negócio do mutuário. (SANTOS, 2015).

O propósito da análise de crédito organizacional é avaliar a situação de crédito dos tomadores corporativos. Esta análise de crédito traz informações sobre o nível de risco associado à concessão de crédito a determinadas empresas. A análise de crédito de tomadores corporativos é um processo difícil e demorado por conta do grande número de registros e documentos que os analistas de crédito devem avaliar (DINIZ, 2016).

No balanço patrimonial, as contas de ativos e passivos são indicadores importantes para medir a qualidade de crédito de uma empresa. É feito a comparação de todos os ativos da empresa com todas as dívidas que ela possui com outras organizações e indivíduos. O índice é calculado dividindo o valor de todos os ativos que a empresa possui pelo valor de todos os passivos da mesma (SANTOS, 2015).

A escala pode ser compreendida para fornecer diferentes ângulos. Um número igual ou superior a 2 indica que a credibilidade da empresa é alta. Quanto maior o valor, melhor a empresa está posicionada (SILVA, 2014).

Se o resultado for 1, representa que o valor dos ativos de uma empresa é igual ao valor dos seus passivos, o que significa que encontra-se algum risco à concessão de crédito a essa entidade. Um valor inferior a 1 retrata que a empresa possui dívidas e não assumirá mais dívidas. Neste caso, o valor de seus passivos supera o valor de seus ativos, e é provável que a empresa não consiga cumprir com suas obrigações (SILVA, 2016).

Considerando o Quadro 5 anteriormente apresentado, pode-se calcular o índice de ativo circulante e passivo circulante do ano de 2006.

As contas consideradas no cálculo do ativo circulante neste caso foram as contas Caixa e equivalentes de caixa, contas a receber, estoques e carteira de

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

investimentos. E no passivo circulante as contas usadas foram, contas a pagar, juros a pagar e IR e contribuição social a pagar.

Ativo Circulante = 5.630

Passivo Circulante = 880

Índice = 5.630 / 880 = 6,40

A credibilidade da empresa é muito alta. Significa que os recursos aplicados no AC são suficientes para pagar as obrigações de curto prazo,PC.

Fornecer crédito a entidades com índice inferior a 1 significa correr muito risco, pois a empresa pode usar de fundos para pagar seus passivos, em vez de investir em ativos que gerem fluxo de caixa para liquidar suas dívidas. O cálculo dos índices pode ajudar o analista de crédito obter informações sobre a estabilidade e níveis de exposição ao conceder o crédito a tal entidade (DINIZ, 2016).

Quando se discute a análise de crédito, dois conceitos são de fundamental relevância: a inadimplência e a política de crédito.

3.1 Inadimplência

A inadimplência significa a falta de não cumprimento de uma obrigação. As empresas fornecedoras de serviço de crédito tem uma grande preocupação em relação a seus clientes, especialmente quando estes não efetuam os pagamentos no prazo estipulado. Deste modo, quando o cliente não realiza os pagamentos na data prometida ele passa a ser denominado como inadimplente.

Uma das principais fontes de entradas de recursos para uma empresa é por meio de operações de crédito. E estas trazem a expectativa, por parte do credor, em receber os seus recursos financeiros atribuídos dos juros cabíveis, porém o risco do não pagamento traz consigo a inadimplência.

Por esse motivo, antes de conceder o crédito a uma determinada instituição, é necessário identificar o grau de comprometimento, podendo utilizar de ferramentas

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP

[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

que auxiliem nessa análise de crédito, sendo possível avaliar seu histórico de pagamento no mercado.

De acordo com Santos (2003, p. 17) o risco de inadimplência:

> pode ser determinado por fatores internos e externos. O risco total de crédito é função direta desses dois fatores. Entre os fatores internos podem-se destacar profissionais desqualificados; controles de riscos inadequados, ausência de modelos estatísticos; concentração de crédito com clientes de alto risco; e fatores externos são de natureza macroeconômica.

Fatores internos estão relacionados ao ambiente dentro da empresa, profissionais desqualificados, má execução dos processos, má análise de crédito, falta de clareza e informação nos modelos da empresa. Já os fatores externos estão relacionados com tudo aquilo que está fora do controle da empresa, como por exemplo: crise financeira, desemprego, crise econômica que o país enfrenta. Esses fatores podem contribuir para que um cliente se torne inadimplente.

A inadimplência pode impactar negativamente muitas empresas, portanto é necessário ter uma análise das causas para que se possa manter o equilíbrio desse índice e adotar medidas a fim de que não apareçam dificuldades no recebimento dos pagamentos, buscando minimizar os efeitos negativos da inadimplência.

Correr riscos pode ser muito perigoso para a saúde financeira da empresa, por isso a importância da análise de risco, ela permite que a empresa evite conceder crédito a clientes que não podem pagar por ele, evitando tomar ações futuras como a negativação.

3.2 Política de Crédito

Política de crédito é um conjunto de regras que uma empresa utiliza para fechar vendas com faturamento a prazo e tem por objetivo criar critérios de como conceder crédito. Essa política define os padrões de crédito, riscos e prazos a serem cumpridos.

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

De acordo com a (SERASA, 2019), uma das maiores referências quando o assunto é análise de crédito, “a política de crédito é um conjunto de normas e critérios determinados pela empresa para aprovar ou negar a concessão do crédito a seus clientes.”

A falta de critérios claros na política de crédito pode criar situações de instabilidade financeira, como a falta de dinheiro em caixa para pagar despesas e continuar produzindo. Deste modo, uma política de crédito bem estruturada auxilia na redução de índices de inadimplência, permitindo um valor de concessão mais alto e equilibrado, além de que diretamente pode proporcionar mais vendas para a organização. Há, ainda, uma diminuição de custos operacionais e maior segurança nas análises, que passam a ser mais padronizadas e embasadas em informações fundamentadas.

Na próxima seção será abordado os planos de negociação com clientes inadimplentes e suas principais características.

4 PLANOS DE NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES INADIMPLENTES

Um dos maiores desafios de qualquer empresa independente do seu porte ou ramo é manter a inadimplência baixa. Tal fator é algo que não se consegue controlar totalmente, é um risco ao qual qualquer empresa está sujeita a enfrentar. Existem meios e métodos que ajudam a controlar e minimizar a redução de clientes inadimplentes: a primeira ação para diminuir o números de inadimplentes é uma boa análise de crédito, ou seja, é através dessa análise que a empresa irá conhecer o perfil do cliente e sua reputação no mercado (se estão cumprindo com suas obrigações). A partir desses dados, a empresa conseguirá avaliar quais os critérios de liberação de crédito para cada cliente, dentre os quais destacamos o valor que será liberado e a condição em que será concedido: a prazo, ou à vista.

Cobrar o pagamento de uma dívida é uma ação desconfortável, mas às vezes necessária. Normalmente enviar um lembrete amigável ou fazer uma ligação de

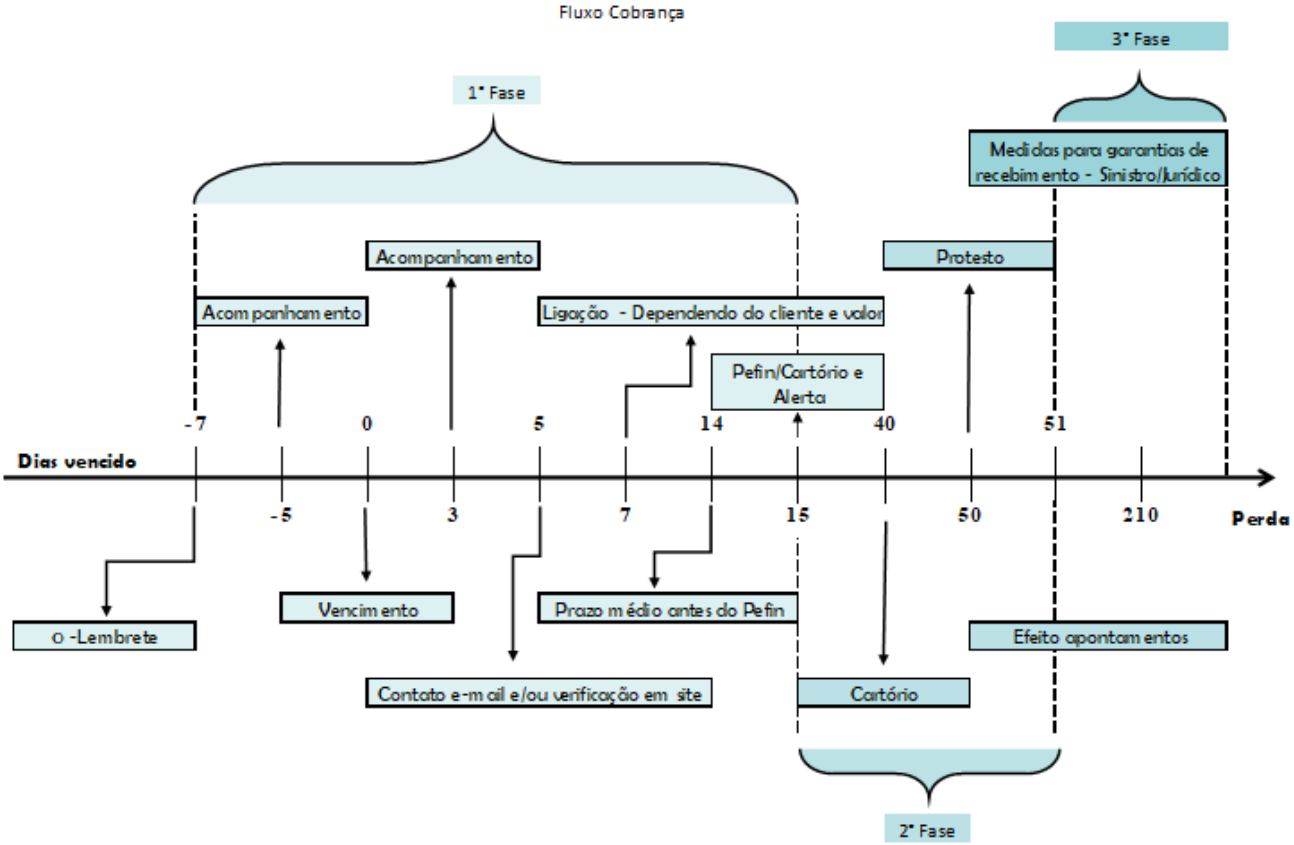
---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

cortesia é suficiente para solicitar que o cliente pague. Mas, e se ainda assim o cliente não cumprir com suas obrigações? O processo começa com lembretes amigáveis e aumenta gradualmente. Seguir cada etapa pode ajudar a tentar preservar seu relacionamento comercial o máximo possível.

Para a administração do recebimento dos títulos em atraso, são utilizadas técnicas usuais de cobrança pelas empresas que se intensificam conforme o período de atraso aumenta. Vale ressaltar que além de estabelecer políticas de cobrança, o setor de contas a receber precisa praticá-las fielmente. As políticas de cobrança determinam todos os passos a serem seguidos assim que identificada a inadimplência. No Quadro 6 é apresentado um modelo de régua de cobrança para o processo de cobrança de clientes inadimplentes:

Quadro 6 – Régua de Cobrança



Fonte: Acervo do autor.

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

O processo segue um trâmite de quatro etapas sucessivas entre si, que serão subsequentes à permanência da inadimplência, sendo elas:

1º Fase - Lembretes até PEFIN; 2º Fase - Cartório até Protesto; 3º Fase - Jurídico e Sinistro; 4º Fase - Perda.

O processo se inicia com a listagem diária de clientes que se encontram com títulos em atraso entre 7 a 5 dias. Após as verificações realizadas, se dá início a 1º fase do Lembrete. O objetivo é obter a previsão desses recebimentos prevendo eventuais variações no caixa. Caso a inadimplência permaneça dentro de alguns dias, um novo lembrete mais enfático é encaminhado solicitando esse posicionamento e alertando o cliente acerca das consequências. Sempre de forma amigável sugerindo acordos ou até mesmo a isenção dos juros.

Caso após os lembretes, e-mails ou até mesmo o contato pelo telefone, não se obter nenhum posicionamento ou forma de averiguar a previsão do pagamento do cliente, após completar 15 dias será realizado o apontamento junto ao Serasa, o PEFIN.

De acordo com a (SERASA, 2019), O PEFIN é um serviço da Serasa Experian para regularizar débitos e adicionar dívidas de consumidores em aberto no banco de dados da própria Serasa. É possível consultar e incluir informações sobre as pendências financeiras de pessoas físicas ou jurídicas de forma precisa. Os dados são fornecidos por diversos setores da economia. A ferramenta permite o acesso atualizado ao cadastro do consumidor e também facilita a comunicação entre empresas e devedores através de uma carta-comunicado. Nessa carta o pagador receberá o aviso de sua dívida e instruções sobre o que precisa fazer para quitá-la, possivelmente essa carta venha acompanhada de um boleto contendo o valor atualizado, geralmente vem com descontos, a fim incentivar o devedor a quitar sua dívida. Com o PEFIN esse processo de cobrança e negociação da dívida é otimizado, uma vez que o devedor possui as orientações sobre sua pendência com mais comodidade e sem burocracia.

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

Não obtendo nenhum posicionamento ou forma de averiguar a previsão do pagamento do cliente, após completarem 40 dias vencidos será realizada a 2º fase do processo: o encaminhamento do título ao cartório. Vale ressaltar que durante os processos deve-se sempre mostrar interesse, procurando compreender o motivo da inadimplência e para buscar a melhor solução para o recebimento da dívida.

Após ser encaminhado ao cartório e o título ser protestado, não obtendo nenhum posicionamento ou forma de averiguar a previsão do pagamento do cliente, após completar 51 dias vencido, é realizada a 3º etapa, com as medidas preventivas para garantias de recebimento ao menos de parte da dívida, ou seja, recorrer a indenização do seguro ou encaminhamento jurídico. Essa é a medida mais extrema das ações de cobrança, é utilizada quando todas as outras possibilidades já foram esgotadas. A ação pode forçar o devedor a ir à falência, reduzindo assim a possibilidade de receber seus valores em atraso, o processo judicial é uma boa alternativa de cobrança, porém se a empresa for à falência, as chances de recebimentos dos valores é baixa.

E por fim a 4º fase, depois de esgotadas todas as ações o título é baixado como perdas. Neste momento não há mais ações a serem feitas.

O principal objetivo da política de cobrança são as regras e procedimentos adotados pelas empresas, devendo determinar clareza com relação aos prazos, buscando recuperar o cliente e tendo sempre em vista interesse em negociação. Além de todos esses processos para a negociação dos títulos em aberto, algumas empresas também utilizam como estratégia para recuperação dos recursos concedidos em parte, as agências de cobrança. A agência de cobrança é quando a empresa entrega as contas não cobradas a uma agência de cobrança ou a um advogado para que o faça, neste caso a empresa vende os títulos e recebe por eles, porém nunca recebem o valor total dos títulos originais.

Em uma negociação é necessário que haja uma boa comunicação entre ambas as partes, argumentação, exposição dos fatos, para que não fique nenhuma dúvida ou haja insatisfação entre os dois lados e juntos cheguem à melhor solução.

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

CONSIDERAÇÕES

O trabalho buscou mostrar a necessidade do administrador de empresas em aprimorar os conhecimentos adquiridos na teoria no que se refere à administração financeira e aplicar tais conhecimentos na prática abordando a temática de CR na perspectiva da análise de crédito e resgate de clientes.

Tendo como problema de pesquisa, qual é a importância dos planos de negociação para clientes inadimplentes? Que características dos planos de negociação os tornam mais eficazes? A partir dessa problemática se dá início às pesquisas e referências de autores na área da Administração Financeira.

A inadimplência é algo que toda empresa está sujeita a enfrentar; as empresas precisam estar preparadas para lidar com tal situação e é preciso planejamento e sempre buscar estar à frente quando de fato a falta do recebimento vier acontecer. O objetivo do trabalho foi demonstrar que existem formas que, se aplicadas de forma correta e padronizada, possibilitam a diminuição do índice de inadimplência.

Para ilustrar a importância do planejamento financeiro vamos recorrer a um exemplo bem prático em nossa vida pessoal: você emprestaria dinheiro para uma pessoa que não conhece? Ou compraria algo em uma loja no seu nome a prazo para uma pessoa que você sabe que não cumpre com suas obrigações? Nas empresas deve-se fazer o mesmo questionamento. Uma empresa, ao conceder um crédito a alguém, deve conhecer primeiro o histórico desse cliente. É nesse ponto que muitas empresas falham em seus procedimentos, não conferindo a real importância ao momento da concessão do crédito.

A análise do cliente é a parte mais importante dentro de todo o processo: é a partir desses dados que a empresa terá uma base de como dar continuidade com cada cliente, estipular limites mínimos, acompanhar o histórico de pagamentos positivos para a revisão do limite de crédito, atualizar o cadastro, parametrizar os

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

processos, todas essas ações devem ser implementadas em um boa política de crédito. Pois se uma política de crédito for muito liberal, a empresa pode até aumentar seus números de vendas, mas também poderá aumentar o investimento com CR. Por isso, uma análise de crédito criteriosa pode minimizar o risco de inadimplência na empresa.

Ter um plano de negociação explicitando as ações adotadas pelas empresas caso o cliente venha a se tornar inadimplente é fundamental para o recebimento das CR. Para que as negociações se tornem mais eficazes é preciso que todas as ações cabíveis sejam realizadas nos prazos corretos, não antecedendo uma ou outra .A régua de cobrança é a base de como a empresa deve se comportar e que ações tomar diante da inadimplência, são ações importantes no resgate do cliente e diminuição do índice de inadimplência. Neste momento é importante buscar entender qual o motivo que fez o cliente se tornar inadimplente, ser sempre gentil e se colocar no lugar do mesmo, pois momentaneamente o cliente está inadimplente, mas assim que regularizar a situação continuará com a parceria de negócio, e nenhuma empresa quer perder um cliente.

Portanto pode-se concluir que uma boa gestão de contas a receber na análise de crédito é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, diminuindo a incidência de inadimplência por parte dos clientes.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. Cidade: Atlas, 2013.

DINIZ, A. **Medindo o risco de crédito: novas abordagens para Value at Risk e outros paradigmas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 2013.

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP

[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

GITMAN, R. **Capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2014.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.

OLINQUEVITCH, J. L.; SANTI, A. F. **Análise de balanços para controle gerencial: demonstrativos contábeis exclusivos**. São Paulo, Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira, 2012.

SANTOS, J. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, J. O. dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo:Atlas,
2003.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2012.

SERASA. **Qual é a importância da política de crédito de uma empresa? 2019.** Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/credito/qual-e-a-importancia-da-politica-de-credito-de-uma-empresa/. Acesso em: 05 maio 2022**.**

SERASA. PEFIN e REFIN: **O que são e por que a sua empresa precisa se preocupar? 2019.** Disponível em:https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/pefin-e-refin/. Acesso em: 10 maio 2022.

SILVA, J. P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito.** São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, M.A. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2016.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Makron Books, 2018.

---

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

VIEIRA, M. V. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2018.

[1] Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade INESP - Jacareí - SP
[2] Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, docente e orientador do curso de Administração de Empresas da Faculdade INESP – Jacareí – SP.

Cecília Amador dos Santos

Orientador: Dr. Pedro Rachid da Costa

BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MARKETING DIGITAL DURANTE PANDEMIA DE COVID-19

RESUMO

Com a chegada da pandemia da COVID-19 em 2020, a relação entre consumidor e empresa mudou muito, as organizações, comércio, serviço e indústria sentiram a necessidade ou até mesmo a obrigação de se reinventarem para continuarem no mercado de trabalho. Devido a necessidade do isolamento social muitas organizações precisaram mudar sua forma de trabalho migrando para o *home Office*, e com isso o contato físico com o consumidor diminuiu interferindo na relação entre empresa e cliente, ocasionando diversos problemas para as organizações como um grande declínio no departamento de vendas, pois muitas empresas não estavam preparadas para este momento em que vivemos até hoje. Diante desse cenário, aumentaram as buscas pelo setor de marketing e o que antes era visto por muitos como um gasto, hoje é um investimento: o marketing digital. Este estudo tem como objetivo aprimorar o conhecimento sobre o marketing digital e entender como esta ferramenta funciona e auxilia no sucesso das empresas, pois era um mundo pouco conhecido no âmbito comercial, mas cheio de oportunidades. Devido ao seu alto potencial se tornou imprescindível para alavancar os negócios.

Palavras-chave: marketing digital; consumidor; COVID-19; redes sociais; mídias sociais.

INTRODUÇÃO

A pandemia trouxe um grande aumento para o mercado eletrônico, por conta das medidas de proteção contra a COVID-19, as compras online se transformam na melhor e mais segura opção para fazer compras. Mais de 10 milhões de brasileiros compraram pela primeira vez na internet durante a pandemia e quem já tinha o costume começou a comprar produtos diferentes (G1 GLOBO.COM, 2021).

Dessa forma, pode-se perceber uma nova de realidade e fortalecimento positivo do poder das compras feitas online, o que se torna obrigatório para as empresas implementarem a estratégia e marketing. De acordo com a declaração de Alejandro Vásquez, co-fundador e diretor comercial da plataforma Nuvemshop (2021), o e-commerce que era representado por 5% do varejo do Brasil passou para 10%, número que retrata uma aceleração histórica. Deste modo fica visível a grande mudança, também, no contexto relacionado ao comportamento do consumidor.

Com o comércio eletrônico durante a pandemia, notou-se que a grande parte das lojas passou a se adaptar, portando suas vendas e todos os empenhos de divulgações para plataformas online como: *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp* entre outras ferramentas para atrair seus clientes, e por esse motivo foi um ramo que evoluiu bastante durante a pandemia. O trabalho tem a finalidade de identificar a importância do marketing digital para as empresas durante a pandemia, destacar a boa contribuição que o marketing digital traz para o ambiente organizacional, e sua colaboração positiva para um bom desenvolvimento da empresa; mostrar quais são as técnicas e ferramentas utilizadas pelo marketing digital para auxiliar nas vendas que é algo indispensável para o crescimento da empresa; enfatizar o quão importante é a implementação desta ferramenta nas empresas para divulgação dos produtos, atrair e fidelizar os clientes e consequentemente se destacar no mercado.

CAPÍTULO 1 - MARKETING DIGITAL

O marketing digital é a divulgação de produtos ou marcas pelo ambiente de mídias digitais. Ele é a forma mais atual em que as pessoas ou empresas se comunicam com o seu público-alvo de maneira direta, personalizada e no momento oportuno. Para que isso aconteça, são utilizados canais digitais como: blogs, sites, motores de busca, mídias sociais, e-mail e outros.

Segundo Philip Kotler (2006), o processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas satisfazem desejos e necessidades com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Marketing digital trabalha com estratégias digitais, que vão muito além do que ficar o dia inteiro nas redes sociais.

O significado de marketing digital se resume no conceito como o conjunto de estratégias utilizadas para prospectar, atrair e converter clientes no ambiente digital. Porém, diferente do marketing tradicional, o digital tem a tecnologia como grande facilidade. Assim, conseguindo atingir a todos os objetivos eficientemente, fazendo uso dos diversos canais da internet como: e-mails marketing, redes sociais, sites, blog.

O profissional de marketing também precisa entender sobre vendas! É necessário entender sobre pessoas. Isso porque o marketing na Internet é uma via de mão dupla: as marcas estão o tempo todo em contato com os clientes, recebendo feedbacks positivos ou negativos. Sendo assim, conhecer a persona e saber como se relacionar com ela é fundamental.

O marketing digital funciona através da empresa que cria uma ação específica e tem o *feedback* dos consumidores em tempo real, podendo ser usado como termômetro para medir como será a aceitação de determinado conteúdo. Para medir a mensuração dos resultados das estratégias adotadas em âmbito digital também é muito mais fácil e preciso. É possível, inclusive, ajustar determinadas ações durante a sua execução, se você perceber que os resultados não estão atendendo a expectativa, basta adotar novos rumos.

Hoje, felizmente, o acesso a esse tipo de serviço e estratégias está cada vez mais fácil, e até os pequenos empreendedores podem trabalhar com

estratégias de marketing digital. Trabalhar com estratégias online costumava ser um privilégio de empresas mais atentas e que realmente podiam fazer grandes investimentos, principalmente na criação de um bom site.

O papel do marketing digital para uma empresa é que não importa de qual ramo ela é, o seu tamanho e nem se o orçamento é limitado. Se você tiver um bom posicionamento na Internet e usar as ferramentas certas, é possível conseguir várias vantagens como: educar e aumentar o mercado do negócio, entender melhor o seu público e gerar oportunidades de venda.

Existem conceitos chaves no Marketing digital, são eles:

- ***Persona***: São perfis imaginários do cliente ideal para seu negócio. Ela se baseia em dados reais sobre comportamentos e características dos consumidores.
- ***Lead***: É o segmento de captar informações de contato com o cliente como: Telefone, e-mail atrás de um anúncio que o cliente tem interesse.
- **Funil de vendas:** São etapas utilizadas para atrair a pessoa até ela efetuar efetivamente a compra.
- **CRM** (*Customer Relationship Management*): É um software responsável pela gestão eficaz do relacionamento de uma empresa com os seus potenciais e atuais clientes.
- ***Landing Page***: São as páginas de capturas de leads, 100% focadas em conversão.
- **SEO** (*Search Engine Optimization*): São as ações que contribuem para melhorar o potencial de rankeamento de suas páginas e conteúdo, ajudando você a cumprir os principais pré-requisitos exigidos pelas plataformas de pesquisa.
- **CMS** (*Content Management System*): Ferramenta que possibilita a produção, edição e publicação de conteúdos no ambiente online sem a necessidade de conhecimentos técnicos em programação.
- **CTA** (*Calls to Action*): São os botões ou chamadas que direcionam a ação que os seus usuários devem cumprir ao visitar uma página, para que continuem no fluxo do seu funil de vendas e cheguem ao momento de compra preparado para o consumo.

Por isso, entender essas ferramentas e conceitos chaves é dificílimo para a empresa não ter um bom resultado nesse meio.

1.1 Marketing digital vantagens e desvantagens

Com as inúmeras possibilidades de acesso online, a maioria das empresas já usufruem no mínimo de algum site para a realização de pesquisa. O acesso à internet não é tão novo, mas, com o avanço da tecnologia ela tornou-se cada vez mais necessária na vida das pessoas, principalmente quando o assunto são negócios. Nesse âmbito, com a utilização do marketing digital é possível descobrir infinitas possibilidades de negócios, melhores maneiras de interações entre clientes e fornecedores.

> “Não somente, tornando a compra e divulgação dos produtos mais cômodo para o cliente, já que o mesmo não irá precisar se deslocar para a realização da compra (ALVES JÚNIOR; DAOLIO, 2017)”.

A prioridade que o Marketing digital oferece neste meio, é procurar cada vez mais prover um bom relacionamento e excelente comunicação entre empresa e consumidor através da internet.

Segundo (GOMES; REIS, 2016), diz que, por esses e outros motivos, entender os pontos positivos e negativos de determinada demanda administrativa, possibilita que a empresa de um modo mais simples e eficiente trabalhe com seu produto. Na situação do marketing digital, o mais importante no momento é reconhecer se o que está prevalecendo são as vantagens ou desvantagens da técnica aplicada sobre a ferramenta online.

> “Neste ambiente podemos descobrir várias vantagens para uma empresa, de maneira à proporcionar facilidades e maiores lucros, bem como aumento do número de clientes, por exemplo. Inclusive, é de suma importância distinguir cada resultado obtido em campanhas, para que dessa maneira, o alcance de metas torne-se mais eficaz, principalmente nos dias atuais (ALVES JÚNIOR; DAOLIO, 2017)”.

Além disso, o marketing digital possui baixo custo e proporciona para a empresa a chance de desenvolver um programa que garante mais

profissionalismo ao site e mídias sociais da marca e apresenta resultados satisfatórios pouco tempo depois do início do desenvolvimento do projeto.

As vantagens sobre a utilização do marketing digital são inúmeras, veja com a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Classificação das vantagens no marketing

Maior possibilidade de acesso aos clientes.
Maior facilidade em divulgação de produtos e ofertas.
Facilidade de comunicação e maior resolutividade.
Melhorias ao atendimento ao cliente com os canais de comunicação.
Baixo custo em investimentos publicitários.
Diminuição de tempo e esforço para realizações de vendas.
Melhor desenvolvimento para atingir metas nas vendas.
Resolutividade.

Fonte: (VERA, GOSLING, SHIGAKI, 2019)

As vantagens do marketing digital possibilitam a interação entre consumidor e empresa de forma prática e rápida entre o que se tem para oferecer e o desejo de comprar através de uma conexão em tempo real com inúmeros produtos e serviços facilitando nas pesquisas de preços e qualidades dos mesmos.

Segundo (BOSCHI; BARROS; SAUERBRONN, 2016), embora exista inúmeras vantagens já mencionadas sobre a ferramenta, a aquisição em táticas digitais por mínimas que sejam, também possui as suas desvantagens. As mais comuns estão relacionadas ao tradicional, ou seja, algumas empresas ainda adotam as táticas de materiais impressos e divulgação em rádios, por exemplo. Essas são técnicas que não estão presentes em meios digitais e dificultam um pouco o marketing na área.

O marketing digital também possui suas desvantagens, como todo e qualquer meio de comunicação. Veja a Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Classificação das desvantagens no marketing digital

Custo em manutenção de websites.
Tecnologias
Disponibilização de dados pessoais
Insegurança em cair em fraudes digitais
Fator de hábitos em compras presenciais

Fonte: (ALVES, JUNIOR, DAOLIO, 2017).

De acordo com (FERREIRA BATISTA; FERREIRA FIGUEIREDO, 2018) com a internet o marketing só tem a crescer e tornar os meios de varejo digitais mais dinâmicos, amplos e seguros. Desde que o marketing digital se tornou presente, a internet proporcionou aos clientes um vasto potencial em suporte, visto que os mesmos conseguem expor suas dúvidas, abranger toda a sua demanda e garantir excelência em atendimento e em produtos. Desde então, as estratégias de marketing digital só crescem no mundo inteiro, e claro, todas as empresas devem sempre manter uma atenção especial para possíveis problemas se suporte que venham a acontecer, e sempre ficaram atentos ao quesito manutenção, evitando assim transtornos futuros.

As desvantagens existentes na realização da compra on-line ocorrem pela prática que alguns consumidores possuem de tocar, experimentar e ver a qualidade do produto. Muitas pessoas ainda não se sentem confiante de comprar algo na internet e cair em golpe, pois infelizmente acontece esse tipo de situação.

CAPÍTULO 2 - IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19

A pandemia trouxe uma nova forma de viver. Assim que o afastamento social se fez necessário, o universo virtual. O convívio social, as dinâmicas de trabalho e a forma de consumo ficaram muito mais online. E se as pessoas estão nas redes sociais, então, é lá também que as empresas irão encontrar os seus consumidores.

A ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, afirmou para a revista Exame que 150.000 novas lojas on-line foram criadas de março a julho, no Brasil (EXAME, 2020). Perante a importância das estratégias de marketing digital, é nítida a oportunidade de ter novos efeitos perante o atual símbolo mercadológico.

A Figura 1, abaixo, ilustra essas informações:

Figura 1 - E-commerce Brasileiro no 1° Semestre de 2020.



Fonte: EXAME, 2020.

Segundo (ROCK CONTENT, 2018), quando se fala de consumidores presentes nas diversas plataformas online, se lida com o já reconhecido "consumidor 4.0", que se identifica dos demais consumidores pela ligação e grande interação com a tecnologia. Além de exigir personalidade, proximidade de valores e alinhamento ao pensamento, o consumidor 4.0 tem uma demanda (agora) específica por uma comunicação e relação mais digitalizada.

Antes que se mostre um maravilhoso cenário para alavancar as vendas é preciso entender o grande potencial de insumos concorrentes surgindo. Por isso uma estratégia de marketing pode causar um diferencial para as empresas perante o cenário pandêmico onde a grande maioria migrou para as plataformas digitais. Sendo assim, é possível afirmar que hoje as redes sociais têm um efeito muito grande na vida da sociedade, e o consumo refletiu isso. Mais do que simplesmente ter um perfil nas redes sociais, as empresas precisam ter uma ação para atender esse novo nicho.

> "Marketing de conteúdo significa selecionar e engajar um público específico e, diante disso, desenvolver uma rede de potenciais clientes criando conteúdo relevante para eles. esse marketing também prevê a geração de valor para essas pessoas de modo a gerar uma percepção inovadora e assertiva de uma marca e/ou negócio, que irá originar mais negócios (REZ, 2017)".

Segundo (ROCK CONTENT, 2018), diz que, consequentemente, o Marketing de Conteúdo traz consigo o valor agregado. Trabalhar com os aspectos mais relevantes do produto ofertado, ou até mesmo o diferencial da marca das demais, carrega em si o reconhecimento da identidade da empresa. Assim, entende-se que nunca o valor agregado de um produto teve tanta importância como hoje. As pessoas buscam mais do que um objeto ou serviço: elas querem tudo que vem acompanhado dele.

A atração é uma figura importante na hora de planejar as estratégias do marketing de conteúdo, pois ele indicará se o potencial do consumidor irá permanecer ou irá buscar a oferta dos concorrentes. O consumidor 4.0 se preocupa em não ser tratado somente como mais um cliente/ número, leva em consideração todo o processo de atendimento, o que acarretará para a compra.

Através do marketing de conteúdo, mais um diferencial pode ser criado pelas organizações, a interatividade de acordo com a plataforma Rock Content (2018), o Marketing Interativo é uma estratégia que tem como finalidade encorajar a persona a interagir com a marca, gerando, assim, um cenário próprio para a sua atração, nutrição e conversão. Essa ferramenta faz com que o consumidor se sinta importante e valorizado pela empresa, trazendo maior confiança para a efetivação da compra, principalmente, se esta compra for feita neste tempo obscuro, com tanta insegurança trazida pela Pandemia Covid 19. Essa ferramenta faz com que o consumidor se sinta importante e valorizado pela empresa, levando maior confiança para a concretização da compra for feita no momento tão delicado e inseguro trazido pela pandemia covid 19. A promoção de ações desejando a interação e o engajamento do público com as marcas assertivas pode fazer com que o ganho do esforço adotado nas plataformas digitais seja bastante lucrativa e duradoura, mostrando a capacidade de inovação da marca e trazendo o marketing digital como uma poderosa ferramenta de "resistência e enfrentamento" de crise para as companhias e demais instituições que aplicam.

Deste modo, outro diferencial a ser praticado pelas empresas no cenário pandêmico é a presença multicanal, isso é estar exposto a diversas plataformas, a fim de segurar a disseminação de informações a respeito das ações de venda da empresa, de acordo com Kawan Lopes, para a plataforma Nuvemshop (2021), pode ser declarada da seguinte forma:

> "A estratégia de Marketing Multicanal consiste em uma série de práticas que visam a levar sua marca para diferentes canais. A ideia central é identificar quais redes o seu público-alvo possui presença marcada e, a partir daí, garantir que seus produtos e/ou serviços tenham visibilidade nesses ambientes (NUVEMSHOP, 2021)".

Além disso, é importante também citar que essas estratégias (Marketing digital de conteúdo e multicanal) não indicam somente estar digitalmente no máximo de canais possíveis, mas sim, encontrar os canais certos, a fim de conquistar e reter novos e possíveis clientes. Por isto, diante de um novo cenário mundial, aparecem novas maneiras e é indispensável adaptação.

Implementar as plataformas com novas soluções para acompanhar e atender seus clientes que se tornam cada vez mais exigentes num negócio com grande potencial de crescimento.

2.1 A Influência da Pandemia da Covid-19 no Comportamento de Consumo

A pandemia da COVID-19 causou uma grande mudança cultural no mundo, o que resultou em um panorama de queda no consumo físico, sendo assim, muitas empresas migraram para o ambiente online em uma velocidade jamais vista.

> “Os consumidores procuram uma forma segura para realizar suas compras necessárias e muitos apostaram nas compras on-line, para evitar aglomerações e interações. O e-commerce adquiriu força e se desenvolveu na pandemia, e foi considerada a forma de venda mais procurada, pois através desta modalidade, o consumidor consegue adquirir e receber o seu produto diretamente em sua casa (SEBRAE, 2020)”.

A conduta do consumidor também apresentou mudanças em relação às compras. Segundo a pesquisa realizada pela Nielsen (2020), os hábitos de compra dos brasileiros tiveram alterações, como a priorização de produtos essenciais de saúde que protegem do vírus, maior quantidade de compra de alimentos e produtos de saúde, e o aumento de compras online. O setor de *delivery* também obteve fortalecimento e uma grande procura.

As mídias sociais foram primordiais para conquistar e fidelizar novos clientes durante a pandemia e conseguiram ampliar a comunicação com os clientes e receber *feedbacks* dos consumidores para integrar maior valor aos produtos ou serviços. Por isso, é essencial que as empresas procurem uma forma de deslocamento para os ambientes virtuais, já que a pandemia modificou os processos de consumo, causando maior amplitude do uso das tecnologias em diversos setores produtivos e segmentos de mercado.

CAPÍTULO 3 - INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Para Rocha (2019), as lojas de materiais de construção são negócios comerciais, direcionados para venda de materiais para pequenas reformas ou construção de casas, apês, prédios e outros estabelecimentos do setor da construção civil.

Segundo o Sebrae (2020), as lojas de materiais de construção simbolizam a terceira maior parte do varejo em número de empresas formado por quase 70 mil pequenas lojas em todo o país. A maioria das lojas de construção no Brasil são de empresas familiares, com até 20 colaboradores.

É um segmento caracterizado pela simplicidade e por poucos desenvolvimentos tecnológicos, tanto nos produtos comercializados quanto na forma e padrão de comercialização. A pandemia despertou grande incerteza nas análises de séries econômicas.

Segundo dados do IBGE (2020), a quantidade de vendas de materiais de construção no varejo teve alta de 10,8% no ano passado e a produção física da indústria recuou 4,5% no mesmo ano, em contrapartida o volume de serviço que teve mais impacto pela pandemia caiu 7,8%.

3.1 Redes sociais e mídias sociais

As mídias sociais vêm se ampliando incessantemente com o aumento do uso da internet, contribuindo com novos canais de comunicação entre consumidores e empresas. Assim, muitas empresas de e-commerce começaram a utilizar as mídias sociais com o objetivo de obter o reconhecimento da marca.

Segundo KALPAN et al. (2010), afirma que as mídias sociais são grupos de aplicativos no ambiente digital, realizados a partir de elementos tecnológicos da web que criam interconexões, promovendo uma interação de conteúdos pelos usuários.

Dessa forma, o principal objetivo das mídias sociais é produzir, divulgar e compartilhar conteúdos, que permitam uma relação com o público.

> “As redes sociais estão presentes na sociedade desde que o homem pré-histórico se reunia em comunidades para se relacionar em busca de um objetivo em comum. Pode-se definir como estruturas sociais, formadas por um grupo de pessoas e organizações que se relacionam, por conta de afinidade ou algo em comum (GOMES et al., 2016)”.

Para Las Casas (2014), redes sociais são como grupos de pessoas ou empresas que estão integradas com outras pessoas dentro da internet, trocando opiniões, se relacionando e criando valores. Em relação às organizações, as redes sociais possibilitam às instituições estabelecerem um canal de interação com o seu público-alvo.

> “Pode-se dizer que as redes sociais são grupos dentro das mídias sociais, onde pessoas, através de mídias, criam redes que podem interagir umas com as outras, porém, estão expostos a uma grande demanda de conteúdo a todo momento (SULZ, 2020)”.

Com a evolução da internet, foram criadas novas mídias sociais, como Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, Linkedin e WhatsApp. Essas mídias junto com as redes sociais ampliam o escopo da comunicação e da atuação de seus usuários no ambiente do consumo.

Em seguida, uma breve explicação sobre mídias sociais e suas principais estratégias:

- **Facebook**: possui mais de 2 bilhões de acessos dos usuários mensalmente, que o utilizam para interagir com família e amigos. Além de que, muitas empresas utilizam o Facebook para divulgar os seus produtos e serviços (NASCIMENTO et al., 2013).
- **Instagram**: é uma mídia social onde o usuário cria a sua perfil com o intuito de postar fotos, vídeos e mostrar o seu cotidiano. Sendo assim, as organizações promovem essa ferramenta para conseguir divulgar sua marca (GRANDINETTI, 2012).

- **Youtube**: é um site de mídia social que permite uma interação através de vídeos, fornece um cadastro para criar um canal e possibilita postagens de conteúdos de todos os tipos. (CAMPOS E FARIA, 2018).
- **Twitter**: é uma ferramenta de interação entre as pessoas e possui aproximadamente 500 milhões de usuários no mundo. Segundo Comm (2009), o Twitter possui uma forma de informações mais enxuta e objetiva, normalmente é utilizada para publicar novidades sobre diversos assuntos e é atualizada em tempo real.
- **Linkedin**: O principal objetivo desta plataforma é que os usuários compartilhem suas experiências profissionais e acadêmicas, são interações com conteúdo mais sérios, portanto, é considerada uma comunicação mais formal (GOMES et al., 2016).
- **WhatsApp**: é um aplicativo que propõe agilidade na comunicação, as pessoas podem trocar mensagens em qualquer hora e qualquer lugar que tenha acesso a internet (CAMPOS E FARIA, 2018).

Segundo SILVA et al. (2016), o aumento do uso dessas mídias sociais também trouxe uma forma nova dos consumidores acompanharem relatos sobre produtos. Essa interação entre as pessoas possibilitou uma nova profissão no meio digital, conhecida como influenciador digital. Dessa forma, essas “personalidades digitais são capazes de influenciar as pessoas a escolherem um determinado produto apenas apresentando para os seus seguidores nas mídias sociais, norteando grande parte do seu público a tomar uma decisão de compra”.

Essas mídias sociais foram imprescindíveis para as empresas no período da pandemia, pois passaram a ser um território criativo e especialistas no auxílio de conhecimento gerando autoridade e posicionamento de marca.

3.2 As Empresas nas Redes Sociais e Mídias Sociais

O serviço das mídias sociais está cada vez mais em ascensão, dessa maneira, as empresas precisam utilizá-las para poder melhor analisar seu potencial comercial e o alcance de divulgação.

O número de clientes dentro das mídias e redes sociais está aumentando, portanto, essas técnicas são uma forma de criar comunicação com os clientes, pois ela tem sido uma das maiores atuações na decisão final da compra de um produto. Dessa maneira, quando um cliente estiver satisfeito com determinado produto, ele irá expor sua satisfação resultando em uma ação pontual para marca e, portanto, influenciando outros consumidores sobre o produto oferecido pela empresa.

Em pesquisa feita pela Social Media Trends em 2018, foram relatados que 94,4% das empresas estão presentes nas mídias sociais, 62% acreditam que as mídias sociais possuem uma grande importância para as empresas e 40,3% já estão presentes há mais de três anos nas mídias sociais. Além disso, também foram relatados os motivos que impulsionaram essas empresas a estarem nas redes sociais: 85,3% relata a grande visibilidade; 64,8%, a interação com o público; e os outros 13,6% citam a concorrência (CAMPOS E FARIA apud SOCIAL MEDIA TRENDS, 2018).

Segundo os dados informados é permitido observar que as mídias sociais podem trazer grandes ganhos para as organizações se utilizadas de forma correta e constante.

CAPÍTULO 4 - O CONSUMIDOR NO AMBIENTE DIGITAL E DECISÃO DE COMPRA

A internet proporcionou mudanças no setor industrial, no dia a dia dos consumidores e no modo de comunicação de ambos, conforme citado anteriormente. Consequentemente, a maneira de compra das pessoas também passou por mudanças.

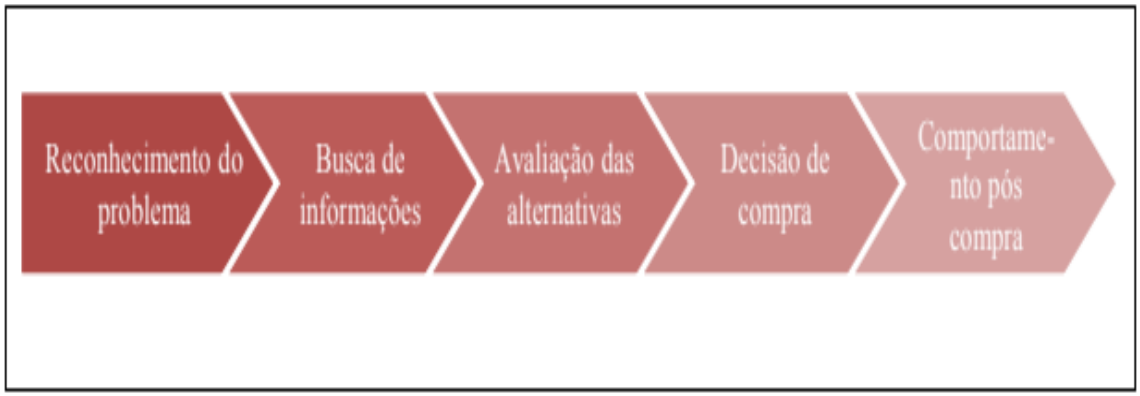
Segundo TORRES (2009), assegura que atualmente, os brasileiros estão passando mais tempo navegando na internet do que assistindo televisão, e também começaram a realizar trocas de opiniões sobre produtos, marcas e empresas antes de efetuar qualquer compra. Portanto, os consumidores estão mais críticos ao adquirir um produto.

> “No Brasil, são 126,9 milhões de pessoas que já utilizam a internet e isso equivale a 70% da população (G1, 2019). As mídias e redes sociais são os que possuem uma maior influência na decisão de compra do consumidor, pois estas mídias já estão inseridas em seu cotidiano, como no caso do WhatsApp, Facebook, Twitter e Instagram. Portanto, além de serem redes interativas, as pessoas as utilizam para fazer pesquisas sobre marcas, produtos ou serviços que as mesmas oferecem (SAMPAIO E TAVARES, 2017)”.

O consumidor digital quer se sentir no controle das suas decisões. Isso quer dizer que as empresas devem oferecer opções e ferramentas para que as pessoas gerenciem seus produtos ou sua tomada de decisão de maneira independente.

Segundo Kotler e Keller (2012), existe um processo de decisão de compra do consumidor.

Figura 2 - Modelo das cincos etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2012, p.179).

Com a essa imagem podemos perceber o quão importante é a implementação do marketing de relacionamento e aplicar as estratégias corretas para que esse o cliente se fidelize e sempre compre na sua empresa.

> “Existem dois fatores importantes que influenciam as pessoas da “geração da internet” a alterar o seu comportamento de compra, um deles é o benefício da compra on-line em relação à distância, essencialmente para os consumidores de cidades e localidades distintas dos centros de distribuição, pois o preço dos produtos ou serviços no ambiente digital geralmente é reduzido em relação ao comércio físico (TOREZANI, 2008)”.

Portanto, as pessoas estão preferindo realizar suas compras pela internet por conta da disponibilidade de promoção dentro do âmbito digital e a facilidade de acesso ao produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse artigo podemos concluir que a pandemia da COVID-19 foi um divisor de águas para as empresas que investiram e souberam utilizar as inúmeras possibilidades do marketing digital. A mudança de comportamento no ramo dos negócios devido à necessidade do isolamento social impôs a implantação do *home Office* e impactou diretamente no comércio com a falta do contato físico pelos consumidores e nas prestações de serviços, obrigando as empresas a se reinventarem.

O marketing digital que já existia, ganhou maior espaço e alavancou na pandemia superando de um modo geral a crise que se submeteu a economia mundial e sua tendência é crescer cada vez mais no mundo atual dos negócios.

Essa ferramenta de negócios tem suas vantagens e desvantagens, a primeira é promover a comunicação direta entre a empresa e o consumidor com oferta infinita de produtos e serviços e a segunda é o costume do consumidor tradicional a tocar fisicamente no produto, verificar sua qualidade e de obter a certeza de não estar caindo em golpe.

Com a competitividade no mercado digital, as empresas se sentiram obrigadas a implementarem suas plataformas com novas soluções para alcançar os objetivos almejados, como aumento da lucratividade através do cumprimento das metas estabelecidas, facilitando a vida do usuário para obter maiores ganhos através do retorno de seus clientes.

Portanto, objetivo do marketing digital é explorar e promover de forma progressiva uma boa interação no âmbito dos negócios entre empresa e consumidor através do espaço virtual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES JÚNIOR, W; DAOLIO, R.P.G. Marketing na Internet – Vantagens e Desvantagens. **Rev. Gestão em Foco.** Vol. 01, no 09, 2017.

BOSCHI, M.R; BARROS, D.F; SAUERBRONN, J.F.R. A introdução da disciplina de marketing no Brasil: “uma linguagem que nos une”. **Rev. Estudos organizacionais e sociedade**. Vol. 02, n. 08, 2016.

CAMPOS, P. H. et al. **Marketing Digital: A utilização de mídias sociais nas micro e pequenas empresas de Jaraguá-GO.** Trabalho de conclusão de curso. Faculdade Evangélica de Jaraguá. 2018.

CALIXTO, Lara; SCUDELER, Valéria C. A influência do marketing digital no e-commerce em Piracicaba-SP no período da pandemia da covid-19 (2020) **Bioenergia em revista: diálogos**, ano/vol. 11, n. 2, julho/dez. 2021. p.157-177.

COMM, J. et al. **O poder do Twitter**. São Paulo: Gente, 2009.

FERREIRA, J.B; FERREIRA, F.M. A utilização do marketing digital em uma empresa prestadora de serviço. **Rev. da Universidade Vale do Rio Verde.** v. 16 , n. 2, 2018. EXAME. **Vendas Online no Brasil Crescem 47% no 1° Semestre, Maior Alta em 20 Anos**. p/ Carolina Ingizza, 2020. Disponível em: <https://exame.com/pme/e-commerce-brasil- cresce-47-primeiro-semestre-alta-20-anos/>. Acesso em: 16/04/2021.

GOMES, C. F; REIS, H,M.. Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil. In: **Revista Interface Tecnológica da FATEC Taquaritinga.** Vol. 01, n.2, p. 53-62, jun. de 2016.

GOMES, Carolina Fernanda et al. **Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil. In: Revista Interface Tecnológica da FATEC Taquaritinga**. p. 53-62, jun. de 2016. ISSN online 2447-0864. Disponível em: www.fatectq.edu.br/Interfacetecnologica. **Acesso em**: 05 abr. 2021.

GRANDINETTI, **Ricardo. Um paletó da última coleção Armani custa 5.305 reais no site oficial da grife italiana.** Exame, São Paulo: abril, ed.321, out. 2012.

KALPAN, A. et al. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media**. Business Horizons. v. 53, pp. 29-68, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **A Administração de Marketing. Tradução Sônia Midori Yamamoto**; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Crocriação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MACÊDO, Maria Erilucia Cruz; Pinheiro, Aurilene Figueiredo Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19. Id on Line **Rev. Mult. Psic**. V.15, N. 55, p. 194-205, Maio/2021 - ISSN 1981-1179

NASCIMENTO, A.M et al. **O uso do facebook no relacionamento com o cliente: Um estudo comparativo entre pequenas empresas físicas e virtuais**. EnADI, Bento Gonçalves, 2013.

NIELSEN. COVID-19: **comportamento das vendas online no Brasil. 2020**. Disponível em: https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/covid-19-comportamento-das-venonli ne-no-brasil/. **Acesso em**: 27 março 2021

REZ, R. **Marketing de Conteúdo:** a moeda do século XXI. São Paulo (SP): DVS Editora, 2017.

ROCK CONTENT. **Consumidor 4.0:** sua empresa já está preparada para atendê-lo? 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/consumidor-4-0/ >. Acesso em: 24/04/2021.

SAMPAIO, V., et al**. Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE.** Fortaleza, Revista Científica Semana Acadêmica n. 104, p. 5-9, 2017.

SILVA, C. R. M., et al. **Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia**. Intercom, São Paulo, 2016. Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2104-1.pdf. **Acesso em:** 19 abr.2021.

SILVA, Matheus Alves. Et al. A importância do marketing digital frente à pandemia “COVID-19”. XII Fateclog - **Gestão da cadeia de suprimentos no agronegócio: desafios e oportunidades no contexto atual** Fatec Mogi das cruzes Mogi das Cruzes/SP – Brasil 18 e 19 de junho de 2021.

SULZ, Paulo. **O guia completo de redes sociais: saiba tudo sobre as plataformas das mídias sociais!** Rock Content, Mar. 2020. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/tudo-sobre- redes-sociais/. Acesso em: 19 abr. 2021**.**

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.

Endereços eletrônicos

Coronavírus: **o impacto nas vendas online, 2020**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD **Acesso em**: 17 out. 2020.

PEÇANHA, Vitor. Marketing Digital. Rockcontent, 2020. Disponível em:<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/>. **Acesso em**: 23 Jan 2022.

G1 GLOBO. COM. Jornal Nacional. Pandemia, a Tendência de Crescimento de Vendas na Internet. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/01/11/

NUVEMSHOP. E-comerce na Prática. **O que é Estratégia Multicanal e Como Aplicá-la em Seu Negócio?** p/ Kawan Lopes, 2021. <https://www.nuvemshop.com.br/blog/multicanal/>. **Acesso em**: 26/04/2021.

G1. **Uso da internet no Brasil cresce e 70% da população está conectada**. 2019. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-

no-brasil- cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml. **Acesso em:** 25 mar. 2021.

SEBRAE. **Conheça as vantagens de vender seus produtos em um e-marketplace, 2021**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-emarketplace-para-ospequenosnegocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD **Acesso em**: 19 jul. 2021.

A Importância do Registro da Marca

Alercia Dilma de Santana Ferreira

Resumo: A marca é a forma de identificação visual de um produto, serviço ou da própria empresa. Uma marca estabelecida é um fator que agrega valor à empresa que a detém. Cotidianamente, verifica-se a utilização indevida de marcas por pessoas que buscam aferir lucros com o prestígio de produtos ou serviços que não as pertencem. Assim, é necessário buscar proteção jurídica para a marca, registrando-a no órgão competente. As proteções às marcas decorrem da Lei de Propriedade Industrial, que apresenta as definições acerca do tema, bem como as proteções garantidas a partir do registro, a abrangência territorial, prazo de vigência da proteção legal conferida, dentre outros aspectos importantes acerca do tema. A pesquisa bibliográfica foi o meio pelo qual se obteve os resultados alcançados, foram realizadas consultas a livros, sites governamentais e na legislação existente acerca do tema. Foi utilizada também a pesquisa de campo, que propiciou apresentar a forma como é feita a solicitação de registro de uma marca. O presente trabalho buscou apresentar os benefícios decorrentes do registro da marca e a sua importância para o administrador proteger o patrimônio da empresa da qual seja proprietário ou preste serviços.

Palavras-Chave: Marca empresarial; registro; proteção jurídica, Lei de propriedade Industrial.

INTRODUÇÃO

A Marca é um elemento indispensável para distinção dos produtos e serviços disponíveis no mercado. A construção de uma marca forte e conhecida leva anos e a manutenção da confiança e do respeito é imprescindível para que a empresa obtenha sucesso na atividade desenvolvida.

É um dos meios pelo qual os consumidores decidem ou não consumir ou contratar determinado produto ou serviço. Nesse passo, tem-se a marca como

um dos principais ativos da empresa, haja vista que uma marca estabelecida e de reconhecimento público no mercado pode garantir lucros, desde que aliado a produtos e serviços de qualidade. Trata-se de um ativo intangível, que merece proteção jurídica, a fim de evitar utilização indevida.

Atualmente, muitos administradores desconhecem a necessidade de registro da marca empresarial, de produtos e serviços, fato que pode ocasionar prejuízos às empresas.

Questiona-se a importância de os administradores possuírem o título de propriedade da marca empresarial, a fim de garantir o direito de defesa da propriedade da marca. Pois é por meio do título emitido pelo órgão competente, que se poderá opor contra terceiros, em juízo, a utilização indevida da marca, a fim de fazer cessar a violação e até mesmo requerer indenização moral e patrimonial.

O presente trabalho objetiva apontar as consequências jurídicas do registro e da ausência de registro da marca empresarial. Especificamente, almeja-se identificar os benefícios do registro da marca, como se materializa a propriedade e quais as proteções jurídicas conferidas ao titular bem como os prejuízos que a sua ausência pode ocasionar.

A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica sobre o tema, legislação aplicável e, por meio de pesquisa de campo, demonstrando como é o processo de registro de uma marca no órgão competente, descrevendo, de forma clara, o passo a passo a ser seguido para buscar proteger a marca.

Almeja-se, portanto, demonstrar a importância do registro da marca empresarial como mecanismo de proteção jurídica dos direitos autorais da empresa.

1. MARCAS

1.1. Definição

No âmbito comercial é indispensável que os produtos e serviços busquem notabilidade, a fim de se destacarem no mercado e aumentarem o consumo pelo público-alvo.

Um meio de as empresas alcançarem a fidelização dos consumidores é a construção de uma marca forte que diferencie os produtos ofertados daqueles fornecidos por seus concorrentes.

Como forma de exemplo, pode-se citar famosas marcas como Coca-Cola, Bombril, Gilete, estas duas últimas, destacaram-se de tal forma que passaram a ser sinônimos dos produtos comercializados, que são, respectivamente, lã de aço e lâmina de barbear.

Como se pode notar, a marca é uma forma pelo qual as pessoas podem identificar os produtos e por muitas vezes são fatores determinantes para a escolha na hora da compra ou contratação, pois os consumidores preferem adquirir produtos ou serviços de determinada marca, apesar de serem, em alguns casos, mais caros que as concorrentes.

A marca respeitada e estabelecida agrega valor ao produto ou serviço, haja vista o efeito de poder influenciar o comportamento dos consumidores, pois pressupõem a qualidade do produto se estampado por determinadas marcas.

Segundo Gabiel Di Blasi, citado por Matheus Ferreira Bezerra[1], as marcas podem ser entendidas como:

> Sinais que permitem a distinção de determinados produtos ou serviços profissionais e outros do mesmo gênero, compreendidos na mesma atividade, sendo eles semelhantes ou afins, ainda que tenham origem diversa, representando ao seu titular um meio eficaz de constituição da clientela e de orientação o consumidor sobre a qualidade e o desempenho da atividade empresarial.

1.2. Legislação aplicável

No direito brasileiro a marca é tratada por meio da Lei nº 9.279/96, conhecida como Lei de Propriedade Industrial, que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

[1] BEZERRA, Matheus Ferreira. Manual de propriedade intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. P. 218.

O art. 122[2] da citada lei aponta que “São suscetíveis de registro como marca os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais”.

Como se pode observar a partir da leitura do texto legal, é possível registrar como marca as formas visualmente perceptíveis, desde que não incluídas no rol de proibições listadas no art. 124, da Lei nº 9.279/96. Cuja transcrição deixa-se de apresentar, diante de sua extensão.

Contudo, a título de exemplo, temos a proibição de registro trazida no inciso I, do art. 124: “brasão, armas, medalha, bandeira, emblema, distintivo e monumento oficiais, públicos, nacionais, estrangeiros ou internacionais, bem como a respectiva designação, figura ou imitação”.

Acerca do tema, Felipe Ferreira Bezerra[3] ensina:

> O att. 124 da Lei 9.27/96 traz uma série de hipóteses em que não poderão ser registrados como marca, por diferentes justificativas, seja ela se tratar de um símbolo público, de grafias que não apresentem novidade, de nome ou desenho contrário à moral e aos bons costumes, de violação de bens protegidos como propriedade industrial (direito autoral ou propriedade industrial) ou mesmo quando se tratar de conflito com nome ou marca pertencente a outrem.

Verifica-se que a proibição legal visa proteger direitos de toda a sociedade de forma geral ao defender a moral e os bons costumes, bem como direitos de particulares como é o caso em que se busca o registro de marca que já é de propriedade de outra pessoa. Assim, para se alcançar o registro, a marca passa por uma criteriosa avaliação, a fim de verificar se não há a violação de algum direto.

1.3. Distinção entre razão social, nome fantasia e marca

Para o exercício da atividade empresarial as pessoas adotam personalidade jurídica das mais diversas formas previstas em lei, a fim de desenvolver determinada atividade.

---

[2] Lei nº 9.279/96, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm

[3] BEZERRA, Matheus Ferreira. Manual de propriedade intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. P. 221.

Para a sua identificação perante os órgãos públicos adotam razão social, que deve ter registro na junta comercial do estado em que se é exercida a atividade, e garante a exclusividade apenas no estado registrado.

Adota-se, também, nome fantasia, que é a forma em que a empresa se apresenta para os consumidores e ao mercado em geral.

Estas três formas de identificações podem coincidir entre si, ou seja, utiliza-se a mesma forma como razão social, nome fantasia e marca. Como, por exemplo, a Coca-Cola.

Contudo, deve-se ressaltar que o registro da razão social na junta comercial não garante a exclusividade da marca, tendo em vista que apenas o registro da marca no órgão competente que garante a exclusividade de utilização da marca em todo território nacional.

1.4. Classificação das marcas

A marca a depender de alguns fatores recebe classificações diferentes, dessa forma é necessário estudo deste tema a partir da descrição legal apresentada pela Lei 9.279/96.

1.4.1. Quanto à finalidade

Acerca da finalidade o art. 123 da Lei 9.279/96 considera existir 3 classificações, quais sejam:

> I - marca de produto ou serviço: aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;
> II - marca de certificação: aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e
> III - marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

1.4.2. Quanto ao objeto

No que diz respeito ao objeto, Matheus Ferreira Bezerra[4] leciona que existem marcas nominativas, figurativas e mista, conforme abaixo:

> A primeira, nominativa, é aquela cuja proteção recai sobre o "nome", a palavra, a grafia de determinado produto ou serviço. A segunda, figurativa, é aquela cuja proteção recai sobre um

[4] BEZERRA, Matheus Ferreira. Manual de propriedade intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p. 220-221.

> desenho ou símbolo, capaz de representar o produto ou serviço desenvolvido pela empresa. A terceira, mista, consiste numa proteção que recaia concomitantemente sobre a grafia e sobre o desenho desenvolvido para a simbologia do produto ou serviço.

2. REGISTRO DA MARCA

2.1. Órgão responsável pelo registro

O INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial é o órgão governamental responsável por conceder o título de propriedade sobre uma marca, que ocorre após a análise criteriosa do pedido de registro apresentado pelo interessado.

O INPI foi criado pelo Lei 5.648/70 e sua forma é de uma Autarquia Federal que tem por finalidade[5] "executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica", conforme o art. 2º da mencionada lei.

2.2. Competência para se requerer o registro

Lélio Denicoli Schmidt[6] esclarece que o registro pode ser solicitado por pessoa física ou jurídica, ou seja, qualquer pessoa ou empresa pode apresentar pedido de registro de uma marca que possua.

Contudo, Bezerra e Schmidt[7] advertem que o pedido formulado deve estar de acordo com as atividades desenvolvidas pelo requerente para evitar que, nas palavras de Bezerra, "registros sejam autorizados sem a devida exploração do produto ou serviço, apenas para impedir que terceiros venham a se apropriar do nome ou signo"

Neste sentido, apresenta-se o §1º, do art. 128 da Lei 9.279/96[8]:

---

[5] Lei 5.648/70, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5648.htm

[6] SCHMIDT, Lélio Denicoli. Marcas: aquisição, exercício e extinção dos direitos – 2 ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019. P. 220.

[7] SCHMIDT, Op. Cit., p. 220/221.
BEZERRA, Matheus Ferreira. Manual de propriedade intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p. 235.

[8] Lei 9.279/96, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm

> As pessoas de direito privado só podem requerer registro de marca relativo à atividade que exerçam efetiva e licitamente, de modo direto ou através de empresas que controlem direta ou indiretamente, declarando, no próprio requerimento, esta condição, sob as penas da lei.

As pesquisas realizadas para a redação deste trabalho não identificaram a necessidade de o requerimento de registro seja realizado por intermédio de advogado, assim o próprio interessado pode, seguindo as orientações do órgão, requerer o registro da marca.

2.3. Procedimento para requerer o registro

Segundo Schmidt[9], o interessado em obter o registro de uma marca deve apresentar o pedido ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial com informações, documentos e comprovantes de recolhimento das taxas. Ainda segundo o autor: "É primordial descrever a marca, indicar os produtos ou serviços que ela se destina a identificar e mencionar os dados do depositante".

Neste mesmo sentido destaca Bezerra[10]:

> Frise-se que o pedido formulado deverá conter o requerimento devidamente preenchido com as especificações do requerente e o bem requerido, as etiquetas, que correspondem ao desenho da marca, se a proteção for voltada para uma proteção figurativa ou mista [...].
>
> Nesse contexto, o atendimento destas exigências legais são essenciais para o reconhecimento e a concessão do registro da marca para determinado titular, passando, assim, produzir seus efeitos jurídicos e assegurar o direito de propriedade sobre a mesma.

Conforme descreve Schmidt[11], após o protocolo do pedido, é instaurado um procedimento administrativo junto ao INPI, que:

- Realiza uma verificação preliminar e publica para ciência de terceiros interessados;

---

[9] Schmidt, Lélio Denicoli. Marcas: aquisição, exercício e extinção dos direitos – 2 ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019. P. 219.
[10] BEZERRA, Matheus Ferreira. Manual de propriedade intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021. p. 236.
[11] Schmidt, Op. Cit., p. 220.

- Aguarda-se o prazo de 60 dias para que eventuais pessoas que possam se sentir lesadas pelo registro se manifestem por meio de oposição;
- O INPI faz um exame de registrabilidade por iniciativa própria, levando em consideração também eventual oposição apresentada;
- Por fim, o pedido de registro pode ser concedido, indeferido ou arquivado, neste último caso, se não forem atendidas pelo interessado as exigências apresentadas pelo INPI.

2.4. Área territorial da proteção e vigência do registro

De acordo com o art. 129, da Lei 9.279/96[12], a proteção da marca registrada alcança todo o território nacional, conforme se pode observar: “Art. 129. A propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, conforme as disposições desta Lei, sendo assegurado ao titular seu uso exclusivo em todo o território nacional, [...]”.

Schmidt[13] esclarece que “mesmo que o uso seja local e a exploração da marca registrada se limite a um bairro, cidade ou Estado, a proteção decorrente do registro projeta efeitos em todo o território nacional”.

Acerca da vigência, o art. 133 da Lei 9.279/96[14] concede o prazo do registro por 10 anos, contados da concessão, podendo ser prorrogado por prazo igual e sucessivos, ou seja, caso o interessado requeira no prazo a renovação do registro, o deterá por prazo indeterminado.

3. IMPORTÂNCIA DO REGISTRO DA MARCA

3.1. Efeitos decorrentes do registro da marca

3.1.1. Propriedade

Como já se pôde verificar, o principal efeito jurídico que o registro da marca concede é o direito de propriedade sobre a marca. O detentor do registro

[12] Lei 9.279/96, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm
[13] Schmidt, Lélio Denicoli. Marcas: aquisição, exercício e extinção dos direitos – 2 ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019. P. 230.
[14] Lei 9.279/96, Op. Cit.

é o verdadeiro dono da marca, podendo, portanto, usar a marca com exclusividade.

Vasconcelos em interessante publicação acerca de entendimento firmado pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ sobre a competência para se julgar as demandas relacionadas à marca aponta:

> O sistema de registro de marca, apesar de oferecer segurança jurídica, merece justas críticas por privilegiar uma situação de direito (registro de marca) em vez de privilegiar uma situação de fato (exercício da atividade produtiva).

Ou seja, o autor reforça que, apesar de merecer críticas, apenas quem realiza o registro da marca é protegido pelo sistema jurídico, pois mesmo aquele que utilize a marca, mas não a registra não poderá opor-se à utilização da marca por outra pessoa que realizou o registro.

Propriedade, conforme art. 1.228 do Código Civil[15], é a "faculdade de usar, gozar e dispor da coisa [...]".

Assim, aquele que receba o título de proprietário de uma determinada marca, pode fazer uso dela da forma que entender cabível, desde que respeite a legislação vigente.

Quanto ao uso, o proprietário poderá utilizar a marca para a sua finalidade principal, que é a comercialização de um produto ou serviço.

Contudo, não é a única forma de usufruir a marca, caso seja do interesse do proprietário, poderá gozar e dispor dela. Vejamos: o gozo pode ser por meio de aluguel da marca. A venda da marca também é uma opção, de exercício do direito de propriedade.

Neste sentido, ensina o advogado Fernando Jucá[16], especialista em especialista em registro, licenciamento, patentes e direitos autorais:

> Os registros de propriedade industrial (patentes, desenhos industriais e marcas) são ativos de uma empresa como

[15] Lei 10.406/02, Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

[16] JUCÁ, Fernando. Artigo: Posso Licenciar Minha Propriedade Industrial? - Publicado em: 30 de maio, 2012 | Atualizado em: 08 de janeiro, 2015. Disponível em: https://endeavor.org.br/inovacao/posso-licenciar-minha-propriedade-industrial/

> quaisquer outros, apesar de sua natureza intangível. Assim, eles podem ser emprestados, alugados e vendidos. No jargão técnico, a venda de um direito de propriedade industrial é chamada de "cessão" e a locação de "licença".

Entende-se por ativo intangível, segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, apud Buyco[17], "um ativo intangível é aquele ativo não monetário identificável sem substância física ou incorpóreo, imaterial"

3.1.2. Direito de defesa contra terceiros

A partir do registro, nasce, para o detentor do título de propriedade, o direito de utilizar exclusivamente a marca para os fins que melhor entender. Podendo, conforme exposto no título anterior, usar, gozar e dispor do bem.

Contudo, outro importante efeito se extrai do registro da marca, que é o direito de defesa contra terceiros.

Segundo Matheus Ferreira Bezerra "Os direitos advindos da marca asseguram ao seu titular impedir que outra pessoa passe a ostentar o nome ou o símbolo registrado".

No mesmo sentido, Schmidt ensina: "O registro confere o direito de propriedade [...], bem como proteger a sua integridade material ou reputação, impedindo que terceiros usem ou registrem marca colidente"

Assim, caso o proprietário identifique a utilização indevida de sua marca, pode ingressar com ação judicial para cessar o uso pelo terceiro para proteger os seus interesses.

Conforme aponta Pedro Miguel[18] em artigo publicado em 02/2021:

> "Desde 2018, o STJ (Superior Tribunal Justiça), adotou o entendimento de que os danos morais por uso indevido de marca são devidos **in re ipsa**. Ou seja, se no processo judicial ficar decidido que houve imitação de marca, logo, o dono da marca "imitada" deverá ser indenizado moralmente, sendo desnecessária a comprovação do dano."(grifos do autor)

A lei também confere proteção penal à marca, aplicando penas criminais àqueles que utilizam de forma irregular a marca de outra pessoa.

Os arts. 189 e 190 da Lei de Propriedade Industrial[19] dispõe que:

---

[17] Comitê de Pronunciamentos Contábeis, apud Buyco. Disponível em: https://buyco.com.br/valor-de-uma-marca/

[18] MIGUEL, Pedro. Os danos morais por uso indevido de marca. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/88735/os-danos-morais-por-uso-indevido-de-marca

[19] Lei 9.279/96, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm

> Art. 189. Comete crime contra registro de marca quem:
>
> I - reproduz, sem autorização do titular, no todo ou em parte, marca registrada, ou imita-a de modo que possa induzir confusão; ou
>
> II - altera marca registrada de outrem já aposta em produto colocado no mercado.
>
> Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.
>
> Art. 190. Comete crime contra registro de marca quem importa, exporta, vende, oferece ou expõe à venda, oculta ou tem em estoque:
>
> I - produto assinalado com marca ilicitamente reproduzida ou imitada, de outrem, no todo ou em parte; ou
>
> II - produto de sua indústria ou comércio, contido em vasilhame, recipiente ou embalagem que contenha marca legítima de outrem.
>
> Pena - detenção, de 1 (um) a 3 (três) meses, ou multa.

3.2. Segurança Jurídica

A segurança jurídica trazida pelo registro da marca é um dos principais fatores que levam as empresas a buscar a proteção da marca, pois apenas com o registro pode-se estar protegido.

Este fator pode ser determinante nas estratégias de crescimento da empresa, pois o futuro da marca se torna incerto. Contratos podem ser deixados de serem firmados, fornecedores podem não confiar conceder prazos para os pagamentos das obrigações, tudo em decorrência da ausência de registro, pos a empresa estará exposta a um risco.

Outro ponto a ser considerado é que a ausência do registro pode gerar insegurança em eventuais investidores, pois eles não têm a certeza de que a marca em que estão investindo está protegida. E o investimento pode ruir, caso ocorra a perda do direito de utilização da marca.

3.3. Aumento do valor de mercado

A marca é um importante ativo, que estando consolidada no mercado pode agregar imenso valor à empresa que a explora. Por este motivo a proteção da marca por meio do registro deve ser prioridade para os gestores das empresas.

Em muitos casos as marcas podem valer milhões, tornando-se o mais valioso ativo da empresa, mais até que os bens materiais. Existindo valor patrimonial atribuído à marca, não se pode permitir que possa ocorrer danos à marca ou até mesmo a perda do direito de sua utilização.

Este valor intrínseco atribuído às marcas só se pode ser considerado caso haja o registro, devido ao fato de a lei garantir a proteção apenas às marcas registradas.

Neste ponto, valor destacar que é possível realizar o cálculo do valor de mercado da marca por meio de métodos específicos.

Por não ser objeto do presente trabalho destrinchar as formas de cálculo, serão apenas citadas as formas de cálculo, conforme elencados Garcia[20] em publicação realizada no site da empresa Investor Avaliações, quais sejam:

- Custo Histórico;
- Preço Prêmio (Lucro Prêmio);
- Valor de Mercado;
- Pagamento de “Royalty”;
- Avaliação de Rendimentos.

3.4. Instruções para solicitar o registro

As instruções para realizar o pedido de registro da marca está disponível no sítio eletrônico do INPI, no Guia básico de marca[21].

[20] Garcia, Rodrigo. Valor da marca: Saiba como calcular com 5 métodos mais aplicados. Disponível em: https://investorcp.com/financas-corporativas/como-calcular-o-valor-de-uma-marca/

[21] Guia básico de marca - Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/guia-basico

Para fins didáticos, abaixo estão alguns pontos mais importantes que devem ser observados ao se solicitar o registro.

Passo 1: cadastro

Para solicitar o registro, o interessado deve acessar o site do INPI: https://www.gov.br/inpi/pt-br , acessar a aba “Marcas”. Realizar o cadastro como usuário em local específico no endereço eletrônico do órgão.

Passo 2: Pesquisa prévia

Antes de iniciar o pedido de registro da marca é recomendável que o interessado realize uma pesquisa prévia, a fim de verificar se não há alguma marca semelhante registrada, pois, caso exista, acarretará o indeferimento do pedido de registro.

Passo 3: Pagamento da taxa

Realizada a pesquisa prévia e não sendo localizada fato que obste o requerimento, deve-se realizar o pagamento da GRU – Guia de Recolhimento da União.

O valor varia a depender se o ramo de atuação que a marca representará esteja ou não pré-aprovada no INPI.

Para pedido de registro de marca com especificação pré-aprovada, o valor é de R$ 355,00. Para os casos de pedido de registro de marca com especificação de livre preenchimento, ou seja, o interessado indicará a área de atuação em que se insere a marca, o valor é de R$ 415,00.

Vale destacar que o INPI oferece descontos que reduzem os valores acima citados, respectivamente, para R$ 142,00 e R$ 166,00, caso o pedido de registro seja realizado por:

- Pessoas físicas;
- Microempresas;
- Microempreendedores individuais;
- Empresas de pequeno porte;

- Cooperativas;
- Instituições de ensino e pesquisa;
- Entidades sem fins lucrativos; e
- Órgãos públicos.

Passo 4: realização do pedido

Recolhida o valor relativo ao pedido por meio da GRU, pode-se iniciar o pedido por meio do preenchimento do formulário on-line https://gru.inpi.gov.br/emarcas/ , neste momento se deve informar o número da GRU.

Passo 5: acompanhamento

Realizado o pedido, deve-se acompanhar a solicitação por meio das publicações da Revista da Propriedade Industrial (RPI) publicada às terças-feiras, conforme informação constante no site do INPI.

Durante o processo de registro, o órgão poderá exigir a satisfação de exigências para viabilizar o deferimento do pedido, que deverá ser providenciada pelo solicitante.

Deferido o registro da marca, deve-se pagar uma taxa para emissão do certificado de registro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados das pesquisas realizadas, bem como as considerações anteriores, conclui-se que o registro da marca não pode ser negligenciado e deve ser solicitado desde o início das atividades da empresa, a fim de proteger um dos seus principais patrimônios.

A marca é um instrumento de diferenciação entre produtos e serviços, que serve aos consumidores na medida em que se pode aferir a confiabilidade, qualidade e preferências, ou seja, é a principal forma pelo que os consumidores guiam sua opção de consumo.

Após consolidada, a marca se torna um dos principais ativos da empresa, mesmo sendo considerado como patrimônio intangível, possui valor agregado, por esse motivo é necessário recorrer aos meios adequados para a sua proteção.

Apenas com o registro, o proprietário da marca poderá se proteger da apropriação indevida, seja por má fé, ou por mera coincidência, haja vista ser possível que pessoas distintas idealizem o mesmo formato de marca, prevalecendo, neste caso, aquele que primeiro providenciou o registro.

Verificou-se, ainda, que o procedimento para requerer o registro pode ser realizado pelo próprio interessado, contudo, o acompanhamento de uma assessoria especializada ou de um profissional que tenha conhecimentos sólidos sobre marcas é aconselhável, a fim de evitar erros na solicitação do registro e assim garantir a proteção integral da marca.

Extrai-se da pesquisa realizada que a principal consequência do registro da marca é a aquisição da propriedade. O certificado de registro é o documento oficial que garante ao dono da marca todos os direitos inerentes à propriedade.

Dentre os direitos, destaca-se a possibilidade de defesa judicial da marca contra qualquer pessoa que viole este direito de propriedade. Sendo possível exigir que aquele que esteja se utilizando da marca de forma indevida cesse a utilização por meio de mecanismos cíveis como multas aplicáveis no processo judicial, bem como penas na esfera penal, pois é crime a utilização indevida de marca registrada.

Por fim, ressalta-se a importância de se buscar o registro da marca, a fim de se evitar problemas jurídicos decorrentes da ausência do direito de propriedade e consequente impossibilidade de proteger a marca do uso indevido de terceiros.

BIBLIOGRAFIA

BEZERRA, Matheus Ferreira. Manual de propriedade intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021.

Guia básico de marca, disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/guia-basico

JUCÁ, Fernando. Artigo: Posso Licenciar Minha Propriedade Industrial? - Publicado em: 30 de maio, 2012 | Atualizado em: 08 de janeiro, 2015. Disponível em: https://endeavor.org.br/inovacao/posso-licenciar-minha-propriedade-industrial/

Lei 5.648/70, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5648.htm

Lei 9.279/96, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm

Lei 10.406/02, Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

MIGUEL, Pedro. Os danos morais por uso indevido de marca. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/88735/os-danos-morais-por-uso-indevido-de-marca

SCHMIDT, Lélio Denicoli. Marcas: aquisição, exercício e extinção dos direitos – 2 ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

O Home Office e o impacto na Produtividade e Qualidade de Vida dos colaboradores

Gabriela Sales Sousa
Rafaela Guedes Costa

RESUMO

O presente artigo foi elaborado a fim de identificar os principais problemas e benefícios do Home Office, bem como seu impacto na produtividade e qualidade de vida do colaborador. Após a chegada da pandemia, muitas organizações precisaram se adequar a esse novo modelo e essa mudança teve impacto direto na execução das tarefas diárias e atingimento de metas. O artigo teve como objetivo principal identificar quais as vantagens e desvantagens do home office para os colaboradores. Para que os objetivos desse trabalho fossem atingidos, utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica referente ao tema e aplicação de uma pesquisa quantitativa com pessoas que passaram pelo home office a fim de apurar como foi o desempenho no período. Ao fim da pesquisa, espera-se identificar e demonstrar o cenário para que o colaborador tenha maior qualidade de vida e aumento de sua produtividade, tendo em vista que muitas organizações optaram por um sistema híbrido de trabalho, não voltando integralmente suas atividades ao modelo presencial após a pandemia.

Palavras-Chave: Pandemia; Home Office; Produtividade; Qualidade de Vida.

INTRODUÇÃO

Com o constante desenvolvimento da área de tecnologia e comunicação, novas modalidades de trabalho foram surgindo nas últimas décadas. Dentre elas, o Home Office ou teletrabalho, que pode ser definido como o ato de trabalhar fora do local físico do empregador utilizando de meios de comunicação remotos (GONÇALVES et al, 2018), tem se destacado cada vez mais.

Essa modalidade de trabalho ganhou grande popularidade a partir de 2020, quando a pandemia da COVID-19 trouxe a necessidade de adotar novas medidas sanitárias para evitar a disseminação entre os colaboradores, sendo a solução mais viável para as empresas cumprirem as medidas de distanciamento social recomendadas pela OMS para diminuição das taxas de contaminação.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE (PNAD-COVID, 2020), em setembro de 2020 aproximadamente oito milhões de pessoas estavam em teletrabalho. Tendo em vista que grande parte das empresas enviaram suas equipes para atuarem profissionalmente em suas casas, essas mudanças tiveram impacto direto na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores e estes impactos serão apresentados neste artigo.

O método utilizado neste trabalho foi de pesquisa bibliográfica. Para aplicação dos conceitos e conclusão do estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa que contou com 101 respostas através do Google Forms e teve como intuito identificar quais benefícios e dificuldades foram percebidos e o impacto gerado pela mudança do trabalho Home Office para os entrevistados.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 O Home Office

Segundo Rocha (2018), há registros sobre a realização do trabalho a distância desde os anos 1950, sendo que nas décadas de 1960 e 1970 era comum a prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos. Silva (2020), também reforça que o termo teletrabalho, usado para se referir ao trabalho que acontece fora das dependências do empregador, surgiu na década de 1970, quando o mundo passava pela crise do petróleo e o home office foi uma solução para redução de despesas com deslocamento para determinadas atividades.

Já no Brasil, o Home Office passou a ser conhecido em meados da década de 90. De acordo com Pyöriä (2011), “a difusão do novo modelo de trabalho se estendeu por meio de um processo mais lento do que o esperado no Brasil, devido, principalmente, à falta de cultura empresarial para o gerenciamento dos trabalhadores de forma remota” (apud QUADROS e OLETO, 2021). Apesar de praticado desde a década de 90, o teletrabalho só foi devidamente regulamentado em 2017, com a Lei 13.467/2017 sobre a reforma trabalhista.

Grande parte das empresas que trabalham com esse modelo, destacam como uma das maiores vantagens a redução de custos com água, luz, alimentação

e deslocamento dos funcionários. Porém, para que o Home Office se torne viável, a empresa precisa estar preparada para dar o suporte às necessidades tecnológicas desse tipo de trabalho.

Segundo Brik & Brik (2013, apud HAUBRICH e FROEHLICH, 2020), para implementação do Home Office são necessários 10 passos. Esses passos são fundamentais para realizar o levantamento do ambiente de trabalho, da necessidade de cuidado com a família, do aproveitamento das horas vagas, entre outros fatores para escolha dos candidatos e gestores. A Tabela 1 demonstra esses 10 passos de Brik & Brik (2013) apud Haubrich e Froehlich (2020):

M. S. Brik & A. Brik (2013)
Passo 1 – Consideração inicial.
Passo 2 – Selecionar candidatos.
Passo 3 – Analisar o ambiente.
Passo 4 – Analisar o perfil dos gerentes.
Passo 5 – Considerações na área de tecnologia.
Passo 6 – Planejamento.
Passo 7 – Redigir documentos.
Passo 8 – Treinamento.
Passo 9 – Lançamento do projeto e gerenciamento de equipes virtuais.
Passo 10 – Avaliação do projeto.

Fonte: Haubrich e Froehlich (2020)

Sendo assim, pode-se dizer que o sucesso ou fracasso do Home Office depende do planejamento da organização para adotá-lo. Visto que um bom planejamento pode fazer toda a diferença para o colaborador exercer suas atividades de forma adequada.

1.1.1 Necessidade de transição para Home Office durante a pandemia e suas dificuldades

Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia e essa designação reconhecia que existiam surtos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo (OPAS/OMS).

Dentre as várias recomendações estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Ministério da Saúde, o isolamento social foi a primeira e mais importante medida a ser tomada. Mediante a necessidade de conter a disseminação do vírus, todas as atividades consideradas não essenciais tiveram que ser interrompidas e os trabalhadores enviados para a casa.

Diante da pandemia, que impôs medidas de restrição à circulação e aglomeração de pessoas, 11% dos trabalhadores ativos no Brasil exerceram suas atividades profissionais de forma remota. Parcela que correspondia a cerca de 8 milhões de trabalhadores (SILVEIRA, 2021). Assim, as empresas adotaram o Home Office como uma solução para continuar as atividades e cumprir com as medidas sanitárias. De acordo com Brandini (2020, apud LANA, 2021):

> A adoção do home office em decorrência do surto pandêmico forçou um contingente significativo de profissionais a trabalhar de modo desestruturado e desorganizado no início, recebendo orientações escassas acerca das particularidades inerentes a esse arranjo de trabalho.

Para Mendes et al (2020), é imprescindível que as organizações que adotam o home office disponibilizem infraestrutura e recursos tecnológicos para suportar às atividades a serem desempenhadas, bem como ajuda com os custos domésticos relacionados ao trabalho domiciliar e suporte organizacional na solução de problemas no dia a dia de trabalho.

De acordo com estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), 67% das companhias relataram dificuldades em implantar o sistema de home office (MELLO, 2020). O autor também aponta que:

> A familiaridade com as ferramentas de comunicação foi apontada como obstáculo por 34% das empresas, assim como o comportamento dos funcionários ao acessarem os ambientes virtuais. A atuação das áreas de tecnologia da informação foi um

> ponto levantado como dificuldade por 28% das empresas. Poucas empresas ofereceram suporte material aos funcionários para implantação do teletrabalho: 9% ajudaram nos custos de internet e 7%, nos custos com telefone.

Apesar das dificuldades iniciais com a adaptação, pesquisas apontam que o home office atendeu as expectativas tanto das empresas quanto dos funcionários e abriu para discussão os benefícios e desvantagens desse modelo de trabalho.

1.1.2 Benefícios e Desvantagens do Home Office

Durante a revisão de literatura, identificou-se um consenso entre os autores a respeito das vantagens/benefícios do Home Office. Nohara et al (2010), Bridi et al (2020) e Hau & Todescat (2018) destacam os itens abaixo:

- redução dos gastos e desgastes com locomoção;
- liberdade para escolha de vestimentas e alimentação;
- possibilidade de compatibilizar o trabalho com a vida familiar;
- flexibilidade de horário;
- mais tempo livre;
- melhora na qualidade de vida.

Os benefícios aos colaboradores podem ser divididos em duas esferas: técnicos/profissionais e pessoais. Na esfera técnico/profissional, encontra-se melhoria na produtividade, mais tempo para realizar relatórios e planos de ações e flexibilidade na jornada de trabalho. À luz dos benefícios pessoais, percebe-se qualidade de vida, autonomia para gerir o tempo, menos estresse e despesas com deslocamentos e mais contato com familiares (HAUBRICH e FROEHLICH, 2020). Os autores afirmam que os profissionais que atuam em Home Office têm menor taxa de absenteísmo e usam menos licenças, tendo melhora no retorno sobre os salários.

Por outro lado, devido à urgência na transição do modelo presencial para o Home Office, muitos colaboradores passaram por dificuldades na adaptação, seja por falta de estrutura para seguir com as atividades ou por não terem o perfil necessário para esse modelo de trabalho. Haubrich & Froehlich (2020) reforçam que a dificuldade na adaptação da totalidade dos profissionais ao home office, deu-se

devido à falta de algumas características pessoais como organização, autonomia e autodisciplina.

Além da ausência de competências pessoais, Mendes et al (2020) apontam também como desvantagens do home office:

- aumento dos custos da casa (água e luz);
- distração com atividades domiciliares;
- falta de infraestrutura e tecnologia (mobiliário e internet);
- isolamento profissional e social;
- receio de diminuição de visibilidade e oportunidades dentro da empresa.

Após o processo de adaptação ao novo modelo de trabalho, o balanço entre os benefícios e desvantagens pode ser fator determinante para que o colaborador tenha aumento, diminuição ou manutenção de sua produtividade e qualidade de vida.

1.2 Produtividade

A revolução industrial foi um marco na história da administração, principalmente no que diz respeito à produtividade. "Naquele período houve um salto na produtividade, pois se a produção dos artesãos era de cinco produtos por dia, as indústrias conseguiam fabricar centenas do mesmo produto com menor custo" (CUSTODIO, 2015, p. 63-64).

No campo da administração, a produtividade está diretamente relacionada com o tempo e a quantidade de bens ou serviços produzidos, definindo que produtivo é aquele que faz mais em menos tempo. Segundo Custódio (2015, p.63-64), a produtividade pode ser definida como atividades realizadas propositadamente para oferecer bens e serviços que atendam às necessidades, satisfazendo e contentando seus respectivos membros.

Por outro lado, Moreira (2020) ressalta que a produtividade não está ligada à produção em massa, mas sim em como os colaboradores realizam o planejamento da sua rotina e dos objetivos a serem cumpridos de modo a ter maior controle sobre o tempo gasto em cada atividade e o processo da entrega dos resultados.

Existem fatores que podem afetar diretamente a produtividade no trabalho. Carvalho e Serafim (1995, apud DE SOUZA e MOREIRA, 2018), citam alguns deles:

> Os fatores que contribuem para um efetivo aumento da produtividade no trabalho são: quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão de obra empregada, organização do trabalho e o nível de motivação do empregado.

1.2.1 Produtividade durante o Home Office

Ao identificar as vantagens e desvantagens dessa modalidade, percebe-se que o resultado entre os dois pontos interfere diretamente na produtividade do colaborador. Isso porque com a redução do tempo de locomoção e pela flexibilidade na forma de trabalhar, o colaborador pode sentir-se mais produtivo. Porém, a liberdade oferecida pelo Home Office pode trazer distrações que não ocorreriam no modelo presencial. Campos et al (2021), afirmam que a adaptação ao home office pode ser um processo árduo, visto que grande parte dos desafios vivenciados, como a falta de infraestrutura e convivência familiar passam a se integrar na rotina e podem influenciar no desempenho das funções.

Lemos (2020), aponta que por mais que existam pontos positivos, as mulheres ainda sofrem com a sobrecarga e acúmulo de trabalho, visto que há uma dificuldade em separar os afazeres domésticos dos profissionais durante o período de home office. Com a pandemia e a necessidade de isolamento social, os filhos também passaram a ter aulas remotas e muitas vezes por falta de espaço ou infraestrutura adequada, pais e filhos precisaram dividir o mesmo espaço.

1.3 Qualidade de Vida

O termo qualidade de vida, passou a ser frequentemente utilizado e a ter valor, logo após a segunda guerra mundial, que teve como uns dos principais objetivo o expansionismo que resultaria em melhoria nos padrões da época, para aquisição de bens como Casa, carro, salários e etc. Por este motivo, o conceito passou a ser ampliado com a intenção de realizar uma conferência de todo o processo de desenvolvimento, visando gerar mais benefícios ao governo.

De acordo com Conte (2003), atualmente a qualidade de vida continua relacionada ao desenvolvimento social, ao crescimento econômico, e a motivação aos colaboradores por meio de bonificação, remuneração e/ou premiação, além disso é possível cumprir os interesses da empresa, prevendo um aumento na produtividade da equipe e gerando bons resultados para empresa.

O gerenciamento do bem-estar do trabalhador possibilita uma realidade capaz de evitar situações negativas que possam afetar a rotina de trabalho, tratando os aspectos psicológicos que em muitos casos são afetados pelo clima organizacional e sua variação que pode gerar insatisfação e instabilidade nos funcionários (FEIGENBAUM,1994).

Chiavenato (2009), afirma que a qualidade de vida no trabalho se refere em melhorar todas as condições oferecidas ao colaborador, desde condições higiênicas, psicológicas e de segurança. E já existem pesquisas que comprovam que o colaborador motivado, gera mais qualidade e produtividade na rotina empresarial.

1.3.1 O impacto do Home Office na qualidade de vida

De acordo com Filardi e Castro (2017), a qualidade de vida no trabalho é capaz de gerar aumento na produtividade, criando novas formas de trabalho padronizado, possibilitando e facilitando para que o colaborador adquira maior concentração, já que se torna responsável pelo seu ritmo de trabalho desde que cumpra sua carga horária e suas metas positivamente. E para Hau e Todescat (2018), ao evitar o trajeto, pode acabar sendo algo positivo para o colaborador gerando redução no custo e também diminuindo o estresse mental com a utilização de transporte coletivo, ou congestionamento de trânsito.

No decorrer do tempo, com a melhora e os avanços da tecnologia da informação passou a ser mais fácil ter acesso a rotina de trabalho em qualquer lugar, normalmente as empresas já disponibilizam do seu próprio acervo computadores ou aparelhos eletrônicos que são capazes de facilitar ao colaborador para que seja possível acessar a rede da empresa.

De acordo com Carvalho e Barreirinhas (2011), ao oferecer a flexibilidade que a demanda do home office oferece, é possível afirmar que a empresa se beneficia, já que a prática geralmente capacita os colaboradores mais eficientes com o aumento

da sua produtividade, além de gerar menos gastos com espaços físicos ou transportes. Boonen (2002) afirma que o teletrabalhador, consegue tornar seu trabalho mais produtivo e eficiente, gerando redução do seu desgaste físico.

Essa prática do teletrabalho possibilitou inúmeras situações que favorecem o colaborador para uma melhoria na qualidade de vida, aumentando o tempo livre e realizando seus hobbies favoritos como por exemplo, ouvir uma música, ler livros, ou até mesmo, praticar esportes (TASCHETTO & FROEHLICH, 2019).

2 Resultados

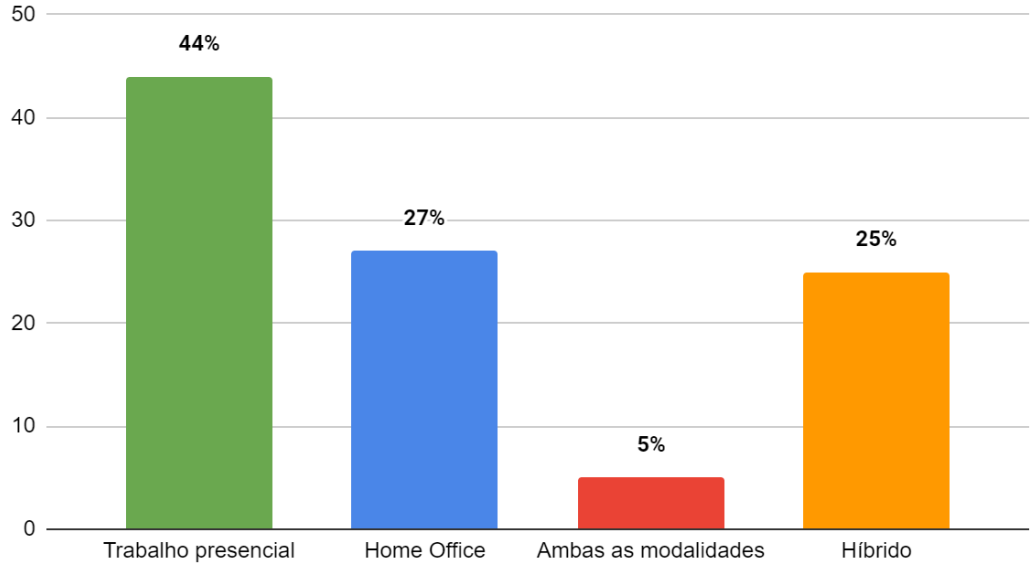
Para o questionário, adotou-se o método de pesquisa quantitativa que, de modo geral, é utilizado quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada (MANZATO e SANTOS, 2012).

Através da plataforma Google Forms, 08 perguntas foram disponibilizadas do dia 06 ao dia 24 de Abril de 2022 com o intuito de levantar o perfil dos participantes (Gênero e Idade) e suas percepções a respeito da experiência com o teletrabalho (Home Office). As informações apresentadas a seguir foram coletadas por meio da entrevista realizada com um total de 101 pessoas, sendo 65 mulheres e 36 homens, dentre a sua maioria estão na faixa etária entre 21 a 45 anos.

Por meio da pesquisa, foi possível identificar a percepção dos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens do home office com relação a produtividade e qualidade de vida, bem como quais as preferências dos entrevistados quanto a modalidade de trabalho.

No Gráfico 1, os entrevistados foram questionados sobre qual modalidade consideravam ser mais produtivos e a modalidade presencial foi escolhida em 44% das respostas, seguido de 27% no Home Office, 25% no sistema híbrido e 5% apontaram ser produtivos em qualquer uma das modalidades.

Gráfico 1: Em qual modalidade você se considera mais produtivo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ao explorar a opinião das mulheres, na tabela 2 é possível identificar que 41,54% se sentem mais produtivas no trabalho presencial. Enquanto 26,15% apontaram maior produtividade no Home Office:

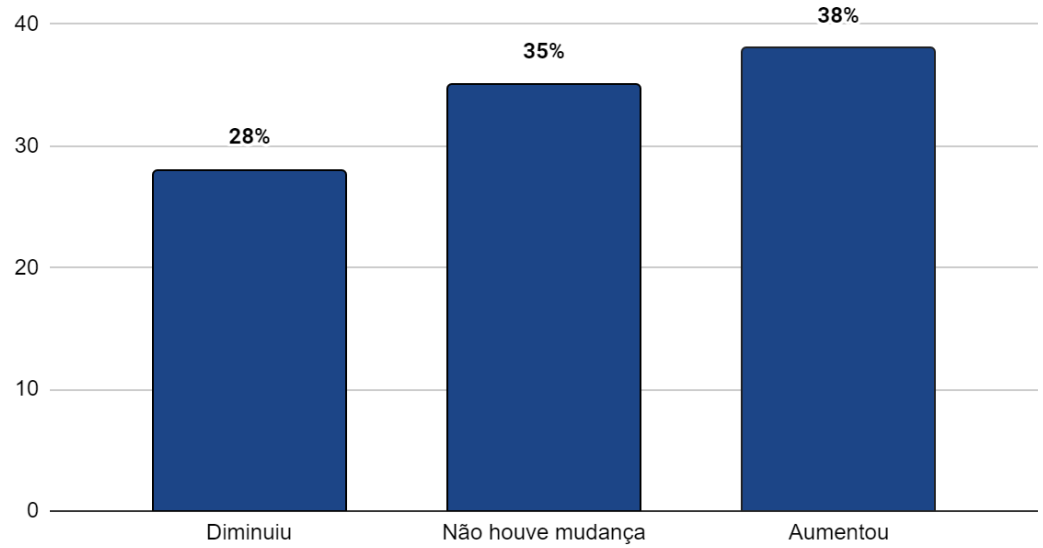
Tabela 2: Produtividade das mulheres por modalidade

Em qual modalidade você se considera mais produtivo?	Feminino
Ambas as modalidades	7,69%
Híbrido	24,62%
Home Office	26,15%
Trabalho presencial	41,54%
Total geral	**65**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Ainda sobre a produtividade, no gráfico 2 foi questionado também sobre a evolução da produtividade durante o período de Home Office, nesse cenário, 38% dos entrevistados informaram que aumentou, 35% não identificaram mudança e 28% consideraram que diminuiu.

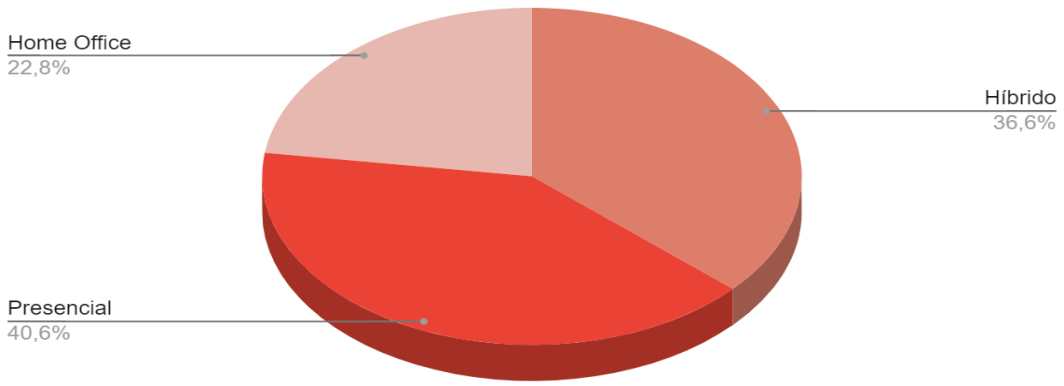
Gráfico 2: Com relação a sua produtividade durante o home office, você acredita que:



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O gráfico 3 apresenta a preferência dos entrevistados quanto a modalidade de trabalho que mais se identificam:

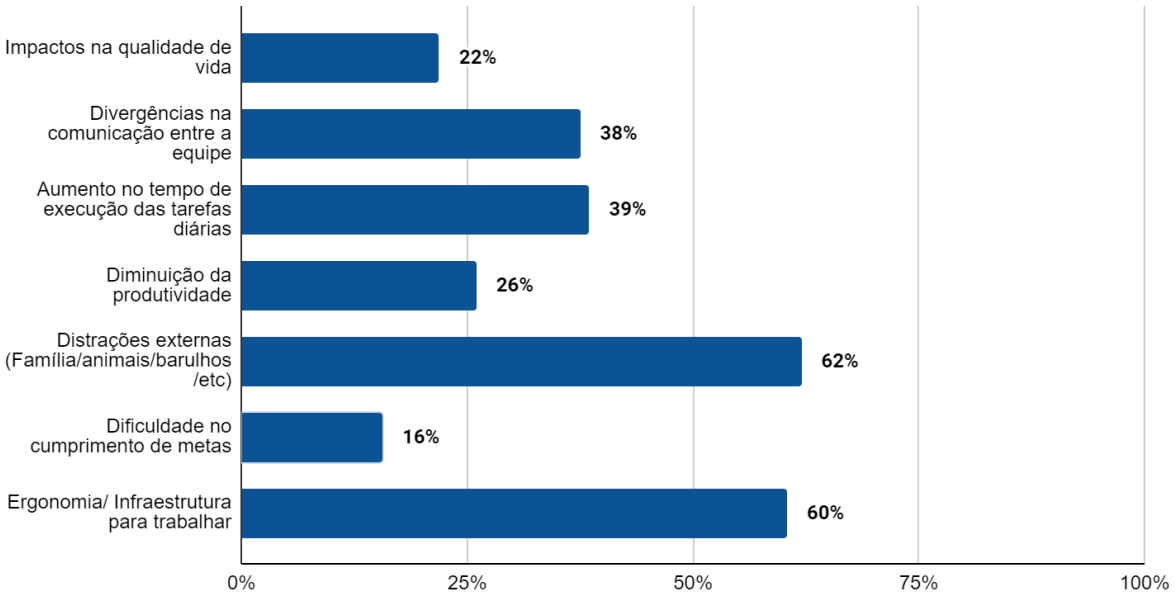
Gráfico 3: Qual das modalidades de trabalho abaixo você mais se identifica:



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Dentre as 8 perguntas do questionário, foi aberto uma caixa de seleção onde os entrevistados listaram as desvantagens identificadas durante o Home Office, conforme demonstrado no gráfico 4:

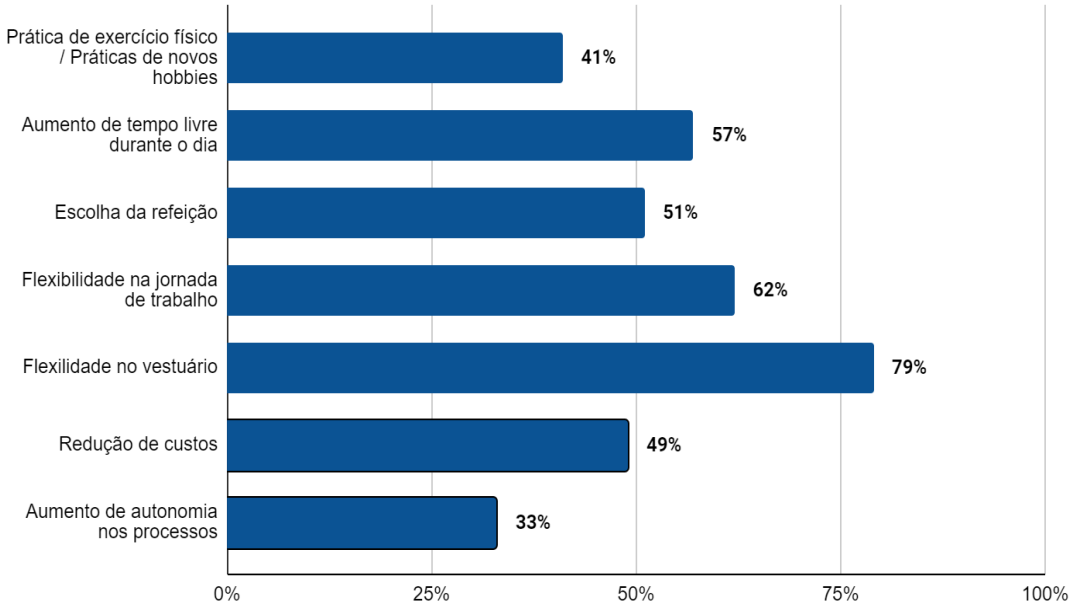
Gráfico 4: Durante o home office, você identificou quais dos problemas abaixo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O mesmo formato de questão foi utilizado para que os entrevistados apontassem os benefícios, como demonstra o gráfico 5:

Gráfico 5: E com relação aos benefícios, quais foram percebidos?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

3 Discussão

Analisando os resultados obtidos no questionário, pode-se observar que a visão dos entrevistados vai de encontro com as literaturas estudadas e citadas durante o desenvolvimento do artigo.

Conforme citado por Lemos (2020), as mulheres sofrem sobrecarga e acúmulo de trabalho durante o home office, devido a dificuldade em separar os afazeres domésticos dos profissionais. Explorando os resultados da pesquisa, foi possível identificar que dentre as 65 mulheres entrevistadas, 41,54% consideram-se mais produtivas no modelo presencial contra 26,15% no modelo de Home Office, conforme pode-se observar na tabela 2.

Apesar da maioria dos entrevistados terem avaliado que sua produtividade aumentou, cerca de 40% se identificam mais com a modalidade presencial. Em seguida, vem o modelo híbrido com aproximadamente 37% das escolhas e o Home Office aparece em quase 23%, conforme observado no gráfico 3. Esses números trazem a luz a dificuldade na adaptação da totalidade dos profissionais ao home office, devido à falta de algumas características pessoais como organização, autonomia e autodisciplina, conforme citado por Haubrich & Froehlich (2020).

Na pesquisa realizada por Bridi et al (2020), entre os benefícios citados, aproximadamente 60% dos entrevistados informaram ter menor preocupação com a aparência/vestimentas durante o Home Office. A presente pesquisa apontou que 79% dos entrevistados escolheram Flexibilidade no vestuário como um dos benefícios percebidos.

No que diz respeito às desvantagens, o gráfico 4 mostra que mais da metade dos entrevistados ou cerca de 60% destes identificaram a falta de infraestrutura e as distrações externas como algo negativo. Reforçando assim o exposto por Mendes et al (2020), que as distrações com atividades domiciliares e falta de infraestrutura e tecnologia são desvantagens da modalidade.

Conclusão

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que as pessoas dividem opiniões aproximadas entre a escolha do modelo presencial e híbrido, modalidades

que possuem como característica principal estar no local físico da empresa diariamente ou em dias alternados.

A equidade entre a escolha da modalidade preferida pode ser definida pelas condições em que o modelo home office precisou ser adotado. Haubrich & Froehlich (2020), apontam que para adoção do Home Office faz-se necessário um planejamento através do levantamento entre funcionários e gestores sobre a necessidade do cuidado com a família, do que é feito no horário vago, do tempo de deslocamento, entre outros aspectos para ter um ponto de partida. O que não houve durante a pandemia, visto que a mudança para o Home Office foi uma solução encontrada para continuar as atividades e cumprir com os protocolos de distanciamento social.

A pesquisa aponta que o modelo híbrido tem grande potencial para se tornar o mais utilizado nos próximos anos, visto que esse modelo traz benefícios tanto para as empresas quanto para os empregados. Conciliando redução de custos variáveis para os empregadores e aumento da produtividade e maior flexibilidade para execução de tarefas por parte dos colaboradores.

A soma da infraestrutura necessária para trabalhar e possibilidade de passar mais tempo em casa com a presença da família, gera maior índice de satisfação para o trabalhador, promove a melhora na qualidade de vida e consequentemente aumento da produtividade.

BIBLIOGRAFIA

BOONEN, E. M. **As várias faces do teletrabalho**. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 2,

BRIDI, Maria Aparecida et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

CAMPOS, Ana Carolina; DE JESUS, Augusto Cézar Moreira; GUINDANI, Roberto Ari. **Home office durante a pandemia do covid-19 e a relação da produtividade em casos de backlog**. Revista Ciência da Sabedoria, v. 1, n. 4, 2021.

BARREIRINHAS, A. L.; CARVALHO, R. M. V. **Teletrabalho: o trabalho na era digital**. E-Gov. 2011. Disponível em: . Acesso em: 27 de fevereiro de 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE business, v. 7, p. 32-34, 2003

CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo, Person Education do Brasil, 2015.

DE SOUZA, Carina Cristina; MOREIRA, Ana Paula Cota. **Motivação e Produtividade no Trabalho**. 2018.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total**. 40.ed. São Paulo: Makron Books, 1994. v.1 e v.2.

Filardi, F., & Castro, R. M. P. de (2017). **Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal.** Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 41.

GONÇALVES, Maria Carolina Braz; ALMEIDA, Thayla Cassya; DE MOURA, Valéria Feitosa. **Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador.** Revista Liceu On-Line, v. 8, n. 2, p. 74-94, 2018.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso**. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. **Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação.** Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

LANA, Nataly Ariadne Rodrigues. **Home office no cenário pandêmico: benefícios, dificuldades e desafios.** 2021.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. **Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família**. Revista de Administração de Empresas, v. 60, p. 388-399, 2021.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012.

MELLO, Daniel. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Agência Brasil, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia> Acesso em 21 abr. 22.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. **A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica**. Revista Valore, v. 5, p. 160-191, 2020.

MOREIRA, Karine. **Produtividade: O que é? Qual a importância? Quais as influências?** Mereo, 2020. Disponível em: <https://mereo.com/blog/fatores-que-influenciam-na-produtividade> Acesso em 25 abr. 22

NOHARA, Jouliana Jordan et al. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores**. INMR-Innovation & Management Review, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OPAS/OMS. **Histórico da pandemia de COVID-19**. <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19> Acesso em 20 mar. 22.

PNAD-COVID 19 <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php> Acesso em 20 mar. 22.

QUADROS, Ana Ester de Freitas; OLETO, Alice de Freitas. **A Experiência do Home Office e os Impactos desta Modalidade na Satisfação e Produtividade dos Trabalhadores frente à Covid-19**. EGEN - Encontro de Gestão e Negócios, Uberlândia, 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos Ebape. Br, v. 16, p. 152-162, 2018.

SILVA, Victor Hugo. **História do Home-office e Teletrabalho**. Digitow, 2020. Disponível em: <https://www.digitow.com.br/blog/home-office/>. Acesso em: 12 abr. de 2022.

SILVEIRA, Daniel. **Home office atinge 11% dos trabalhadores no Brasil diante da pandemia em 2020, aponta Ipea**. G1, 15 jul. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/15/home-office-atinge-11percent-dos-trabalhadores-no-brasil-diante-da-pandemia-aponta-ipea.ghtml> Acesso em 20 abr. 22.

TASCHETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. Revista de Carreiras e Pessoas,** v. 9, n. 3, 2019.

Biografia

* Gabriela Sales Sousa
* Rafaela Guedes Costa
Graduandas em Administração de Empresas pela Faculdade INESP.

HOME OFFICE: CONSEQUÊNCIAS PARA O FUNCIONÁRIO NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL

Mariana da Silva Gonçalves
Nicoli Vidal da Silva

RESUMO

Com o avanço da tecnologia novas formas de flexibilização das relações de trabalho têm se disseminado, entre as quais o Home Office. Esta modalidade de trabalho é aquela em que o funcionário executa as tarefas de casa mantendo o vínculo normalmente com a organização. A visão transmitida sobre o Home Office é que o modelo é o ideal para conciliar a qualidade de vida com o trabalho, porém oque se percebe são pessoas trabalhando sem a devida estrutura e atenção necessária. Considerando os possíveis impactos dessa modalidade o presente artigo tem como finalidade analisar e avaliar não somente as vantagens desta modalidade de trabalho para as empresas mas também as consequências na vida profissional e pessoal dos funcionários. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa/qualitativa por meio de questionário online.

Palavras-chave: Home Office; Tecnologia; Trabalho; Funcionário; Empresas; Qualidade de vida.

INTRODUÇÃO

Devido a globalização, o desenvolvimento tecnológico vem avançando significativamente e a maior parte do mercado de trabalho está conectada à informação permitindo que seja descentralizada a forma de trabalho, ou seja, levando o serviço até o colaborador. Uma das maiores consequências da Pandemia do Covid-19 foi o fortalecimento do modelo de trabalho Home Office no qual já era realidade para poucas pessoas. Segundo o IBGE-PNAD COVID 19, em maio de 2020, eram 8.7 milhões de

trabalhadores em atividade remota.

A ideia de trabalhar em casa de primeira instância leva ao pensamento de que proporciona maiores vantagens para organização e qualidade de vida para o funcionário, mas na realidade muitos encontram dificuldades para desenvolver o labor.

Considerando a ideia da pesquisa de explorar mais sobre o Home Office na visão do trabalhador, foram desenvolvidas perguntas nas quais julgam que a modalidade não possui leis específicas dos direitos de um trabalhador, as atividades também não estão sendo executadas de acordo com as normas da segurança do trabalho e toda a sua parte ergonômica e acredita-se também que o por estar em uma posição confortável o trabalhador se sente na obrigação de terminar ou realizar as atividades fora de seu horário de trabalho.

Diante deste cenário, identificamos que nessa relação de trabalho remoto a empresa ganha muito mais que o colaborador, muitos ainda não padronizaram ou não estão preparadas para oferecer e dar suporte a essa modalidade de trabalho, desta forma o funcionário acaba não atingindo os objetivos, não oferecendo entregas de qualidade e acaba prejudicando a vida pessoal pois não tem o suporte para separar o momento de trabalho.

Portanto, quais seriam as condições necessárias que a empresa tem de oferecer ao colaborador para o bom desenvolvimento do Home Office? Este artigo busca estudar os impactos positivos e negativos desta modalidade na vida do funcionário.

MÉTODO

Para a realização do artigo foi desenvolvido uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória (Figura 1), buscando abordar temas com base em novas perspectivas e ampliar estudos já existentes. Com caráter descritivo, a pesquisa utiliza o pesquisador como instrumento primordial para coleta e exposição dos dados, descrevendo as características de determinada população e determinando a relação entre as variáveis (Gil, 2008).

O levantamento de dados foi feito a partir de pesquisa bibliográfica, por meio de

artigos especializados sobre o assunto, analisando o conteúdo e conectando informações. Também foi realizado um questionário contendo perguntas qualitativas a fim de analisar a percepção das pessoas e a relevância sobre o Home Office. Cerca de 50 pessoas se submeteram ao questionário composto por 12 perguntas de múltipla escolha.

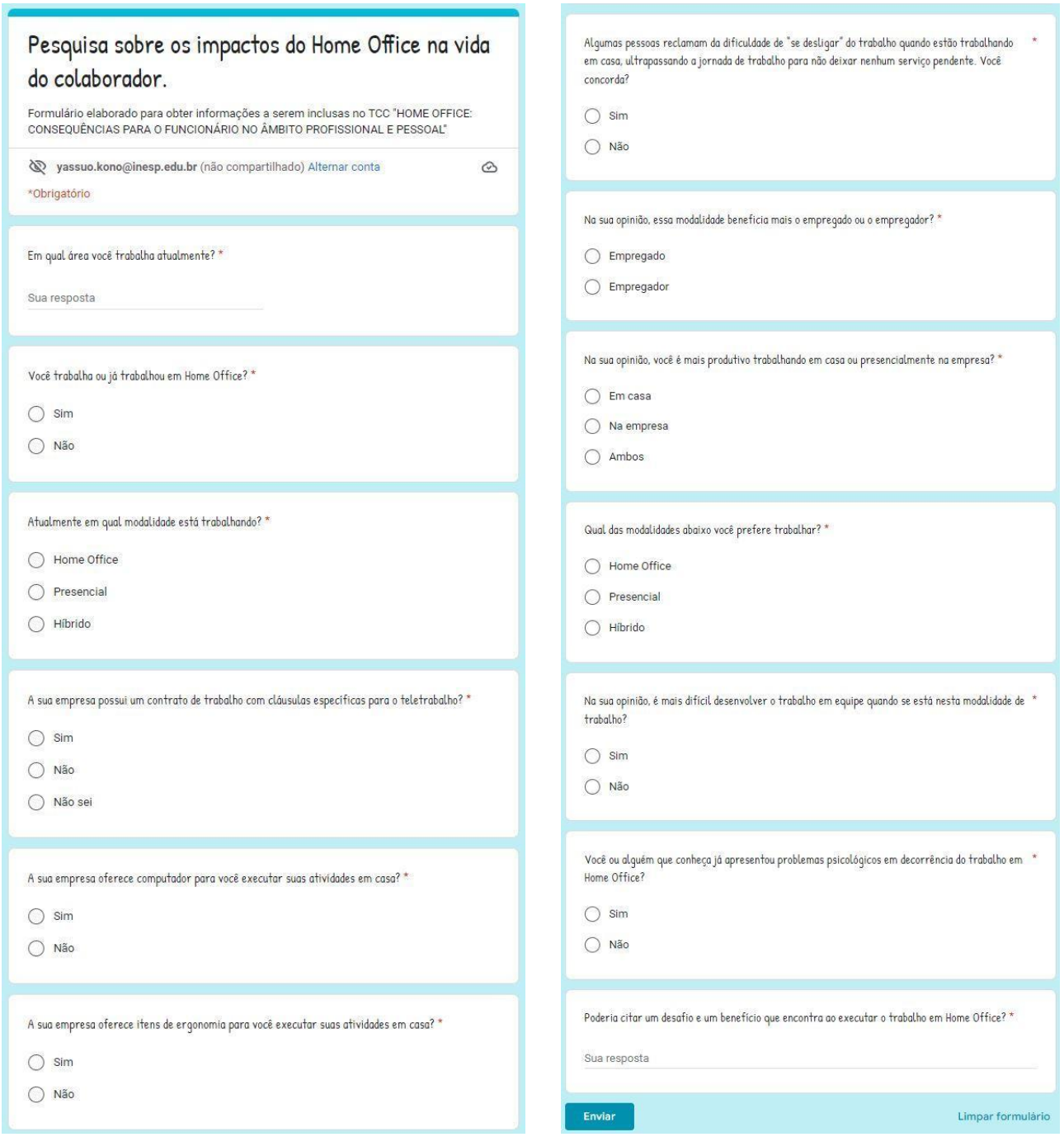


Figura 1- Questionário Impactos do Home Office na vida do Colaborador

Fonte: Autores (2022)

1 O HOME OFFICE

O Home Office surgiu há mais de 50 anos nos Estados Unidos e no Brasil surgiu oficialmente em 1997 durante o seminário Home Office/telecommuting - Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro Milênio e em 1999 foi fundada a SOBRAT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades.

Esta modalidade é decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Segundo Trope (1999), o conceito de Home Office é levar o trabalho até as pessoas, ao invés de as pessoas irem até o trabalho. Trabalhar em Home Office se caracteriza por desempenhar as atividades profissionais no mesmo ambiente em que se reside.

Nascimento (2016) afirma que a globalização fez com que os contatos entre pessoas e empresas de diferentes países, culturas e civilizações aumentassem. Portanto, cada vez mais as empresas serão confrontadas com outras formas de ver e pensar nos negócios e terão que aderir outras formas de trabalhar e de se inserir em uma organização.

No ano de 2020, a população foi surpreendida com a pandemia da Covid-19, a qual exigiu diversas adaptações. Adaptações que foram da educação e trabalho remoto até o colapso do sistema de saúde mundial. Diante disso, alguns autores destacaram inferências importantes em relação aos impactos da pandemia na vivência humana (BARBOSA, 2020).

Gonçalves e Cardoso (2020) perceberam que diante da urgência em implantar um regime de teletrabalho, os gestores e colaboradores se viram desafiados a atender as perspectivas de metas e prazos diante de um contexto familiar. Os autores indicam que se passou a firmar uma disputa entre o convívio familiar, educação e trabalho e que isso teve impacto na produtividade e saúde mental dos trabalhadores.

Para Mendonça (2010), as atividades possuem horários estabelecidos de forma flexível e são de cunho profissional, sejam elas de empresários autônomos ou ligados a uma organização privada, como, por exemplo, de prestação de serviços

Então, com isso, nos últimos anos esse termo ficou mais conhecido decorrente da pandemia, onde as empresas foram obrigadas a adaptar a estrutura organizacional, a modalidade de teletrabalho se tornou extremamente necessária e passou a ser usada com ainda mais frequência.

Na prática o Home Office caracteriza-se como uma forma de relação de trabalho na qual o colaborador desenvolve suas atividades a distância mantendo o vínculo com a organização, é uma expressão inglesa que significa “Escritório em casa”.

2 LEGISLAÇÃO: RESPONSABILIDADES DO EMPREGADOR.

O trabalho Home Office foi previsto em lei pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) somente em 2017. Em seu artigo 75-B define o Home Office “A prestação de serviço preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza não se constituam como trabalho externo”.

O empregador ainda que não esteja no mesmo espaço físico que o funcionário, o mesmo responde pelos direitos de seus subordinados. Desta forma, o mesmo deve oferecer suporte e condições ao empregado para desenvolver suas atividades.

O artigo 2° da CLT esclarece essa condição, o empregador é obrigado a pagar pelas despesas do seu negócio, tendo por contrato predefinido de como funcionarão essas despesas. Contudo, deve ser estabelecido em contrato de trabalho qual é a responsabilidade do trabalhador e qual é a responsabilidade do empregador. Embora a lei determine que as despesas devem ser supridas na prática pela empresa, alguns custos como água e luz não são mensurados na ajuda de custos.

Na maioria das vezes a empresa mantém a contratação normal e não altera para o contrato de Teletrabalho, desta forma é importante oferecer ao colaborador os meios necessários para o labor, como o computador, mouse, tela, teclado e etc. Outro ponto que deve ser lembrado pelo empregador é que a norma regulamentadora 17 - Ergonomia (NR 17) (2021) tem como objetivo estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às necessidades psicofisiológicas dos trabalhadores, a fim de proporcionar conforto, segurança e desempenho eficiente. Ou seja, a NR 17 também

aplica-se ao Home Office, pois o empregado ainda está com vínculo de trabalho com a empregadora.

Vale ressaltar que o empregador deverá instruir os empregados dessa modalidade, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a serem tomadas a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. (SILVA, Juliana Conceição, 2017)

Sobre o controle de jornada, é resumido pelo art.62 da CLT, os funcionários que prestam serviço fora da empresa, ou seja, em regime de teletrabalho estão dispensados do controle de jornada, podendo ser adotada uma jornada flexível. Trope (1999) demonstra a importância de serem considerados alguns aspectos em um contrato de Home Office, tais como: remuneração, devendo ser a mesma para ambos os trabalhadores, remoto ou presencial; horário de trabalho, que pode ser fixo, facilitando o contato com a organização.

Contudo, aplicam-se aos trabalhadores em Home Office os mesmos direitos destinados aos trabalhadores presenciais, como férias, décimo terceiro, 13°, licenças e verbas rescisórias, isso por que ainda possui vínculo empregatício com a organização.

3 PERCEPÇÕES DAS PESSOAS SOBRE O HOME OFFICE

O Home Office tem seus pontos negativos e positivos, para algumas pessoas essa modalidade de trabalho é benéfico para suas rotinas, pois conseguem conciliar os afazeres pessoais com a do labor e principalmente economizam tempo de locomoção, para outras a falta de contato com os colegas de trabalho e o contato físico com a empresa são essenciais para concentração e um melhor desempenho.

Para entender a percepção das pessoas, foi realizada uma pesquisa de campo que buscou avaliar a opinião dos trabalhadores das áreas administrativas sobre o trabalho em Home Office. Com os dados coletados foi identificado que não são todas as pessoas que acreditam que o Home Office pode ser benéfico para suas rotinas, algumas pessoas trabalham de casa apenas pela exigência do empregador, a pesquisa mostra que 70% das pessoas já trabalharam nesta modalidade, porém apenas 18% dos entrevistados preferem o Home Office. Esta porcentagem está diretamente relacionada às dificuldades encontradas nesta modalidade, dentre as quais se destacam o não

fornecimento de itens básicos para o desenvolvimento das atividades profissionais, a falta de amparo ao funcionário e a não integração com os outros colaboradores.

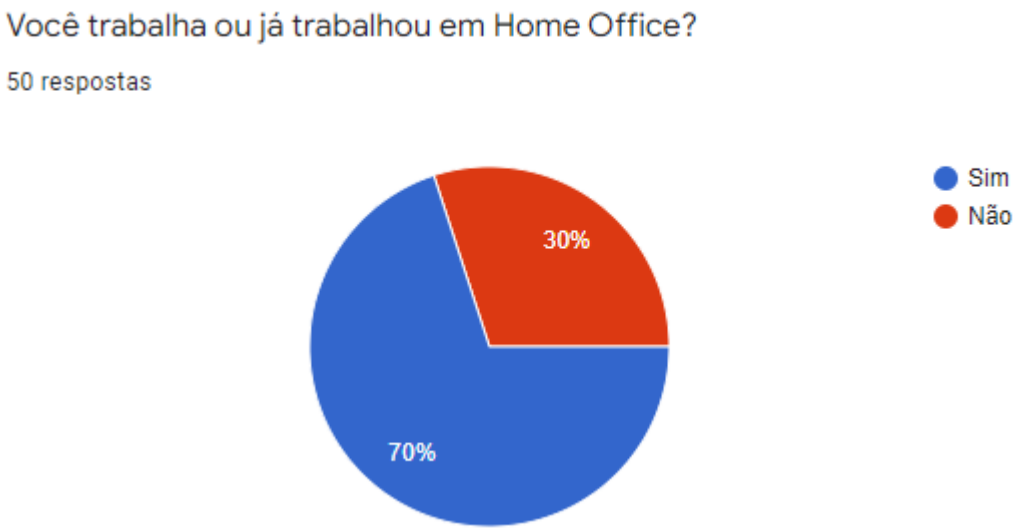


Gráfico 1 - Trabalho em Home Office.

Fonte: Autores (2022).

A pesquisa mostra que o Home Office vem causando um grande impacto na vida do trabalhador, 80% dos entrevistados não conseguem desconectar das atividades por medo de deixar algum serviço para trás e ficam preocupados com a visão dos superiores caso deixem algo pendente sendo que estão de Home Office, com isso acabam ultrapassando sua jornada e transformando o trabalho intermitente, onde o serviço não tem pausa, a mente não descansa, o corpo sente e então começam os problemas na sua saúde.

A pesquisa também mostra que 40% das pessoas conhecem alguém que desenvolveu problemas psicológicos decorrentes dessa modalidade de trabalho, sendo a principal a ansiedade. Conforme Tenório (2021, p. 102), os fatores como aprisionamento, *cyberbullying*, sentimento de sobrecarga, estresse financeiro, problemas familiares e de relacionamentos também colabora no desenvolvimento do estresse do funcionário que passa a ter a carga do trabalho em casa e a carga das suas questões pessoais, aumentando a tensão no ambiente de trabalho.

De início a primeira impressão que as pessoas possuem sobre o Home Office é de poder desenvolver as atividades do trabalho com mais conforto por estar em casa, mas

ao longo do tempo é um fator preocupante para o funcionário visto que a maioria das empresas não estão preocupadas com a saúde física do colaborador. É o que mostra a pesquisa, onde 85,7% das empresas em que os entrevistados trabalham não fornecem itens de ergonomia e 64% não fornecem nem os itens básicos como o computador. Com o aumento de expectativas no trabalho, a falta de comunicação e os horários que não são definidos, os colaboradores começam a identificar problemas na coluna por causa da má postura e dos itens utilizados como a cadeira de cozinha ou até mesmo o sofá, o cansaço ocular por estar muitas horas à frente do computador e a luz não adequada.

Outra desvantagem é o fato de assuntos domésticos interferirem nos profissionais, onde precisa dar conta dos serviços domésticos e se concentrar no trabalho ao mesmo tempo, além da falta de estrutura e danos que podem ser causados à saúde (NOHARA et al., 2010.)

A falta de alimentação também é outro fator importante: muitos funcionários não conseguem realizar suas refeições ou ingerem qualquer produto industrializado acarretando em problemas graves, tudo isso gera problemas de desgaste, exaustão emocional e física, aumentando as possibilidades de adoecimento.

Ter saúde significa que a vivência de um bem-estar psicológico e social, compreende a qualidade nas relações entre as pessoas e seu meio ambiente, incluindo nestes também o ambiente de trabalho (Cortez, 2015).

O isolamento social que o Home Office trás acabou prejudicando o contato entre os colaboradores e os superiores, 62% dos entrevistados dizem ter dificuldades no desenvolvimento de trabalhos em equipe isso acontece pois não há uma comunicação contínua entre funcionários tornando-os mais individualistas em relação ao trabalho.



Gráfico 2 - Trabalho em equipe.

Fonte: Autores (2022).

A perda do contato diário com os superiores no ambiente corporativo e diminuição do *feedback* espontâneo pode influenciar em processos de aprendizagem, promoções, demissões e culminar em menor percepção de possibilidades de crescimento (Golden et al., 2008).

De modo geral, os entrevistados consideram que a maior vantagem do trabalho em Home Office é a economia de tempo na locomoção visto que os funcionários despendem muito tempo com transporte e podem realizar outras atividades em casa ou até mesmo acordar mais tarde e com isso, também não há descontos referente ao vale transporte no pagamento.

Referente a produtividade apenas 22% das pessoas se consideram produtivas em casa e isso justifica outro ponto analisado na pesquisa de que os trabalhadores preferem o modelo de trabalho Híbrido que é o meio termo entre desenvolver as atividades em casa e presencialmente no ambiente laboral, isso porque é mais vantajoso para conciliar a vida pessoal e o conforto e da mesma forma conseguir ser mais produtivo possuindo esse contato físico com as pessoas e a empresa.

3.1 Os benefícios para as empresas

A prática do Home Office vem se expandindo cada vez mais pelo mundo pois demonstra ter inúmeros benefícios para as empresas e funcionários, este modelo de trabalho aparenta ser a solução para diversos problemas, como o trânsito, perdas de tempo e dinheiro com o deslocamento até o local de trabalho e também a diminuição da poluição ambiental com a redução de carros circulando.

Apesar do conceito do Home Office dar a entender que será muito vantajoso para os colaboradores, na prática, podemos perceber que as empresas saem ganhando em diversos aspectos. Segundo a pesquisa de campo realizada, mais de 80% dos colaboradores afirmaram que o Home Office beneficia, em sua grande maioria, o empregador.

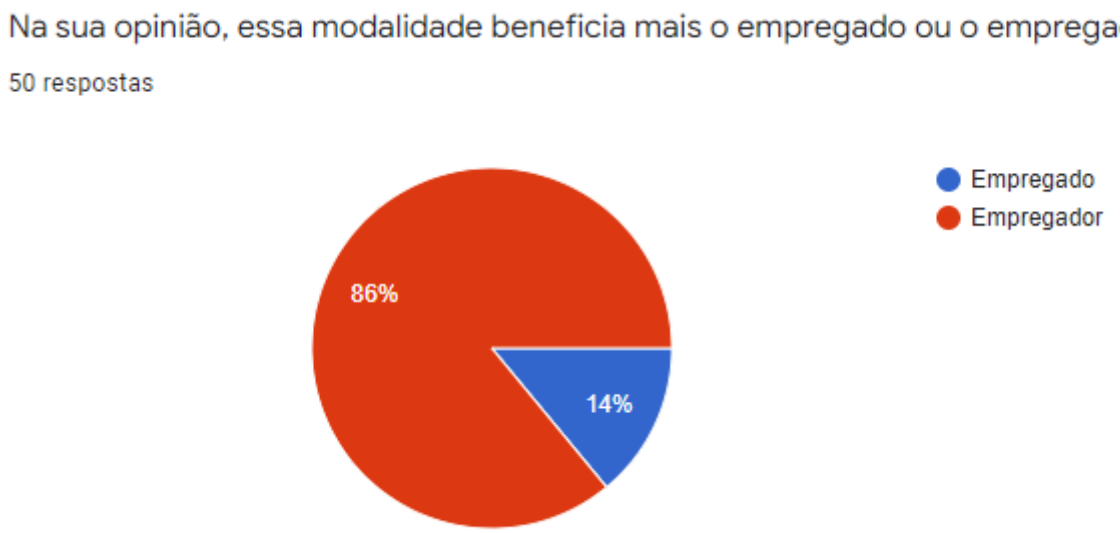


Gráfico 3 - Benefícios para o empregado ou empregador.

Fonte: Autores (2022).

Para Rabello (2000), a empresa ganha em vários aspectos aplicando esta modalidade de trabalho como redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos como transporte para os funcionários; aumento da produtividade pois passa ao funcionário a sensação de realização profissional; redução do absenteísmo pois não há desculpas banais para não exercer a atividade.

Outro ponto em que a empresa tira vantagem, é na disponibilização de itens de ergonomia: conforme pesquisa realizada, foi concluído que, a maioria dos empregadores não disponibilizam itens de ergonomia aos colaboradores que exercem suas atividades em casa, considerando que o questionário foi respondido por pessoas que desempenham, praticamente, todas as atividades através do computador, se esses colaboradores trabalhassem presencialmente na empresa, seria um item que a organização precisaria ter em seu ambiente.

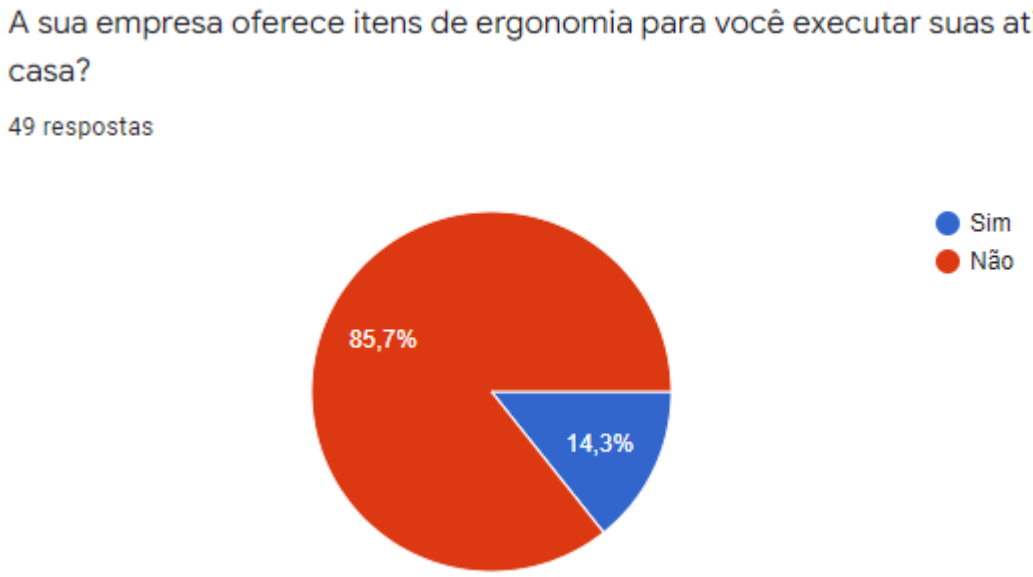


Gráfico 4 - Itens de Ergonomia.

Fonte: Autores (2022).

A ergonomia no trabalho é um campo de estudo que visa trazer maior conforto e condições adequadas de atuação para um profissional em seu ambiente laboral. Para isso, práticas, conceitos, ferramentas e acessórios são propostos a fim de gerar satisfação e maior produtividade.

Avancini e Ferreira (2003) destacam que o objetivo da Ergonomia é tornar o trabalho das pessoas mais seguro, confortável e produtivo. Para Panero e Zelnik (2013), a interface entre o usuário e o ambiente projetado deve garantir conforto, segurança e uma vivência agradável. Desta forma, as dimensões corporais refletem, por exemplo, na configuração da altura de superfícies de trabalho, nos espaços livres para cadeiras, nas

alturas de prateleiras e nas larguras de corredores.

Mais um benefício para a empresa é que o Home Office também pode ser utilizado como estratégia de preservação ambiental pois com todos os funcionários desenvolvendo as atividades em casa reduz o uso de transporte e descartáveis que são utilizados na empresa. Além disso, há também o fator de inclusão social a deficientes físicos, pois a empresa não terá de adaptar a organização para recebê-los e consequentemente aumentará as contratações por não ter muitos custos.

Além dos problemas relacionados à ergonomia e redução de custos, também é um fator preocupante a legislação trabalhista. Considerando que o teletrabalho ainda gera discussões em relação ao serviço prestado pelo empregado ao empregador, pois a Lei 12.551/2011 deixa lacunas quanto a sua aplicação no dia a dia, pois na modalidade de trabalho a distância, a preocupação é com o modo de controle da jornada do empregado, pois ele tem liberdade em desenvolver seu labor a qualquer tempo, o que acaba gerando inúmeros problemas tanto físico e mental aos trabalhadores que encontram dificuldades em se desligar das atividades.

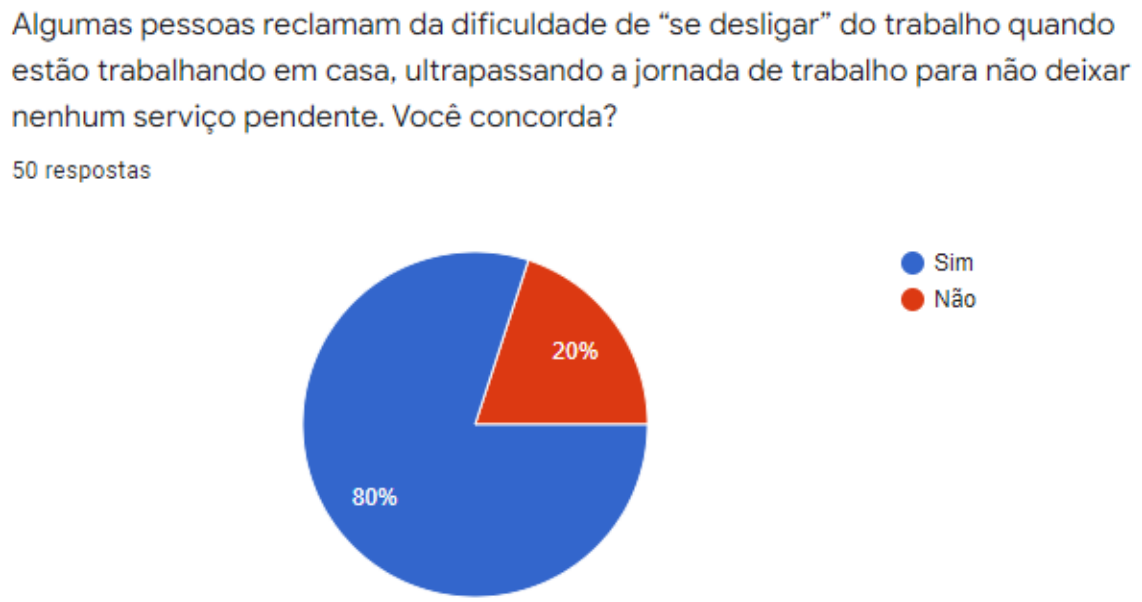


Gráfico 5 - Dificuldade de "se desligar" do trabalho.

Fonte: Autores (2022)

É importante ressaltar que o direito à desconexão no ambiente de trabalho é um direito do teletrabalhador, sendo um dos aspectos fundamentais relativos à saúde, higiene

e segurança do trabalho, no qual se percebe, ainda, que falta norma que regulamenta a jornada de trabalho do teletrabalhador, assegurando a ele o direito à desconexão do trabalho e é devido a isso que muitas organizações aproveitam esse fato e não respeitam a jornada de trabalho do colaborador, realizando cobranças a qualquer momento por este estar em casa.'

Antigamente os trabalhadores terminavam seu dia de trabalho após oito ou nove horas e conseguiam separar sua vida pessoal da profissional. Não havia toda a tecnologia de hoje em dia que os mantém ligados 24 horas por dia ao trabalho, os funcionários sofrem mais estresse e consequentemente isso acaba afetando o contexto familiar e pessoal, gerando até problemas de saúde. A distância física entre as pessoas também se mostrou uma dificuldade, pois as atividades que habitualmente são feitas em equipe e as rotinas em que acontecem as relações de grupo, acabam sendo modificadas para um ambiente de comunicação virtual, ocorrendo, assim, menor relação interpessoal formal e informal, promovendo o isolamento (ROCHA & AMADOR, 2018).

Muitos dos entrevistados, afirmaram também que as empresas nas quais trabalham ainda não adotaram em seus contratos de trabalho cláusulas específicas para o teletrabalho, devido a pandemia e com as mudanças ocorridas na tecnologia da informação o trabalho presencial precisou ser alterado e com isso as modificações no contrato de trabalho ficaram de lado. Por ser um momento atípico tinham em mente que não seria permanente, porém a medida que a rotina foi voltando a normalidade e muitos voltaram ao trabalho presencial, algumas empresas enxergaram maiores vantagens em manter seus colaboradores executando o trabalho em casa e assim fizeram sem realizar as mudanças necessárias no contrato de trabalho, no qual é prejudicial ao colaborador por não ter definido uma jornada de trabalho adequada e outros detalhes da aplicação no dia a dia, como ajuda de custo já que não há gastos da empresa com disponibilização de refeições e transporte e o colaborador utiliza a própria internet residencial.

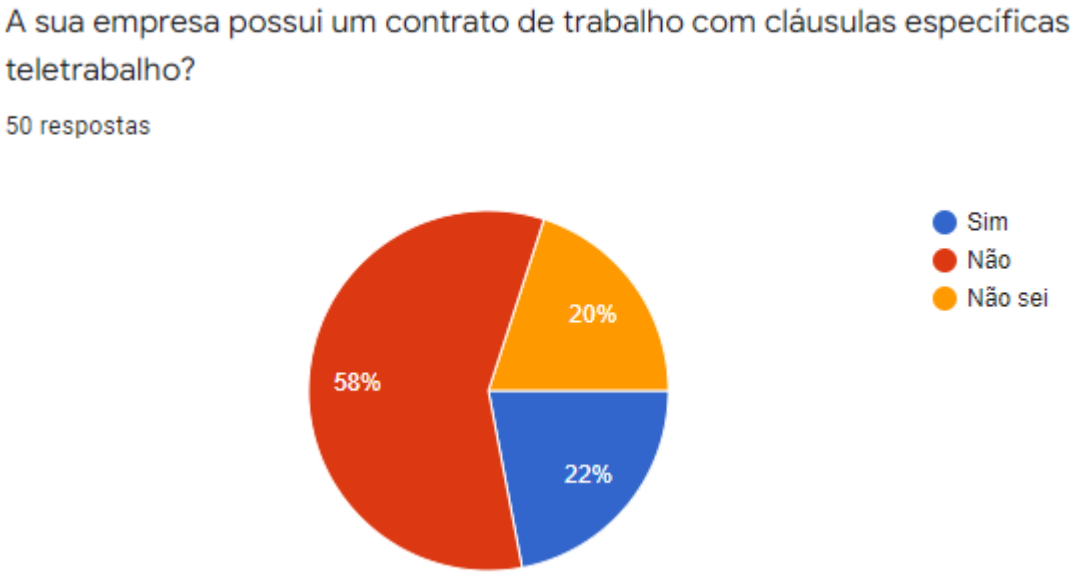


Gráfico 6 - Contrato de trabalho com cláusulas específicas.

Fonte: Autores (2022)

Portanto, podemos concluir que essa modalidade de trabalho proporciona muito mais vantagens para o empregador, visto que, as empresas não necessitam utilizar recursos para manter a infraestrutura e pode voltar os seus ganhos para eficiência organizacional. A ideia de trabalhar em casa apresenta uma série de vantagens que pode ser desfrutada tanto para o colaborador quanto para os empresários, mas o teletrabalho nem sempre é aplicado corretamente, trazendo muitas desvantagens e limitações para os colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível notar que os aspectos associados à otimização do tempo, obtenção de independência, diminuição de custos pessoais e organizacionais e diminuição do tempo no trânsito foram pontos favoráveis e motivadores para aceitação do home office como modelo de trabalho para os participantes da pesquisa. Entretanto percebe-se a necessidade de adequação e melhor preparo por parte das empresas sobre a aplicação desta modalidade de trabalho na vida dos funcionários.

Conforme Luís Otávio, presidente da Sobratt:

> Há quem sustente que há vantagens e desvantagens para o trabalho realizado remotamente. Eu prefiro dizer que existem empresas que implantam corretamente o teletrabalho e outras não. Se houver uma política correta nesse processo, só há benefícios (OTÁVIO, 2020, p. 22).

De maneira geral, os trabalhadores preferem desenvolver o labor presencialmente ou no modelo Híbrido, pois desta forma não estarão distantes do ambiente corporativos e não sofrerão tanto com as desvantagens do Home Office, pois observa-se que as maiores queixas dos funcionários estão relacionadas a falta de ferramentas, preocupação com com a saúde mental e física, o excesso de atividades e a falta de amparo dos colegas de trabalhos no desenvolvimento das atividades em equipe.

Com isso, é possível concluir que as consequências do Home Office para o funcionário, no âmbito profissional e pessoal incluem sobrecarga de trabalho pois muitos apontaram a dificuldade de se desligar estando em casa, fator que acarreta problemas de saúde, como ansiedade e estresse, outro impacto é no conforto e espaço adequado para a realização das atividades, já que grande parte das empresas não fornecem os itens de ergonomia necessários, o que pode gerar dores no corpo ou problemas de postura, também foi citado certos desconfortos nas relações com as equipes já a comunicação se torna mais pontual, diferente da comunicação diária no presencial, tornando as pessoas mais distantes e individualistas. No geral, o colaborador sofre muitos impactos tanto físicos como psicológicos o que pode afetar sua produtividade no trabalho e suas relações e vida pessoal, proporcionando mais desconfortos do que benefícios.

Pode-se dizer que, o objetivo do trabalho foi alcançado na medida em que expôs as questões dos impactos causados na vida dos funcionários com a implantação desse regime e as preocupações e sentimentos dos trabalhadores.

Dentro de todas as questões ainda há campos que devem ser explorados pelas empresas como a área de ergonomia, saúde mental e física, pois muitas vezes são pontos que não são levados em consideração e acabam prejudicando não somente o empregado, mas também o empregador com riscos jurídicos.

Para as empresas minimizarem e até mesmo evitarem riscos jurídicos é necessário que realizem a elaboração adequada do contrato de trabalho firmado entre as

partes. Todas as informações sobre a prestação de serviço nesta modalidade devem estar claramente expostas no documento, em especial as questões relativas à jornada de trabalho, à responsabilidade do empregador quanto à estrutura fornecida para a execução do labor e as medidas de segurança que devem ser observadas.

A empresa juntamente com o colaborador deve atentar-se a qualquer indício de algo que não esteja saindo conforme deveria, visto que as responsabilidades do empregador com o funcionário neste regime é o mesmo dos funcionários que estão exercendo suas atividades presencialmente, sendo assim se ambos respeitarem as condições propícias de trabalho, os objetivos serão alcançados.

BIBLIOGRAFIA

Ajuda de custo home office, Pontotel, novembro de 2021. Disponível em: https://www.pontotel.com.br/ajuda-de-custo-home-office/. Acesso em: 08 de março de 2022.

AVANCINI, Fabrício; FERREIRA, Flávio. **Ergonomia e postura no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2003. ISBN: 85-89664-04-X

BARBOSA, Joseane Alves. **A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do novo coronavírus (Covid-19)**. Revista da faesf, v. 4, 2020.

CORTEZ, H. B. T; ROCHA, C; MULLER, M. **Saúde e Segurança no Trabalho**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2015.

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

GOLDEN, D. VEIGA, J. F., & Dino, R. N. **The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?** Journal of Applied Psychology, 2008.

GONÇALVES, Caldeira Brant Losekann , R.; CARDOSO MOURÃO, H. **Desafios Do Teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando O Homem Vira Office**. Caderno de Administração, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.

Home Office: O que diz a CLT? São Paulo, Clt contabilidade, [s.d]. Disponível em: https://cltcontabilidade.com.br/home-office-o-que-diz-a-clt/. Acesso em: 15 de março de 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Resultados pesquisa PNAD Covid-19** – indicadores mensais: maio de 2020, mercado de trabalho. Rio de Janeiro: IBGE, 2020a. Dispnível em https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/

OTÁVIO, O. **A vez do home office**. Editorial: ADM PRO – Administrador Profissional. 2020. CRASP, p. 22. 2020.

MENDONÇA, M. **A inclusão dos "home-officers" no setor residencial no município de São Paulo**. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2010.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. IESDE BRASIL SA, 2016.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. **O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores.** Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010

NR 17 – Ergonomia, 2021, disponível em https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2021.pdf, 2021

PANERO, Julius; ZELNIK, Martin. **Dimensionamento humano para espaços interiores: um livro de consulta e referência para projetos**. 9ª impressão. Barcelona: Gustavo Gili, 2013.

RABELLO, A. **Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação?** Revista de Administração FACES Journal, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000.

ROCHA, C. T. M. da, & AMADOR, F. S. (2018). **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE.BR, 2018.

SILVA, Juliana Conceição. **Home office é regulamentado pela Reforma Trabalhista**, novembro de 2017. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/61809/home-office-e-regulamentado-pela-reforma-trabalhista. Acesso em: 08 de março de 2022.

TENÓRIO, R. J. M. **A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia**. Revista Espaço Acadêmico, v. 20, p. 96-105, 2021.

TROPE, A. **Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Biografia

Mariana da Silva Gonçalves
Nicoli Vidal da Silva

Graduandas em Administração de Empresas pela Faculdade INESP.

O USO DA MEDIAÇÃO PARA GERIR CONFLITOS NO CENÁRIO EMPRESARIAL FAMILIAR.

Fredy Henrique de Moraes Ribeiro
Prof. MSc. Marcelo Leite
Prof. MSc. Pedro Rachid da Costa

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo analisar as principais características da mediação de conflitos nas organizações. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 90% das empresas do país são familiares, o que acaba resultando em um número maior de conflitos organizacionais, muitos destes são por falta de comunicação, rivalidades, poder, dinheiro. Quando atinge um setor dentro de uma empresa, acaba afetando toda a organização trazendo uma competitividade e uma diminuição de produtividade, podendo se prolongar por bastante tempo e inclusive levar as empresas à falência. A mediação é uma alternativa muito importante para ajudar na resolução dos conflitos, chegando a um consenso que atenda ambas as partes. O mediador busca auxiliar, estimular e identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. Esta pesquisa busca responder como a mediação pode contribuir para que se possam desenvolver soluções consensuais para a resolução dos conflitos. Tendo como objetivos gerais, reconhecer a importância da mediação para a resolução dos conflitos. Sendo os objetivos específicos: identificar a relação entre a mediação e proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, avaliar as técnicas dentro da mediação que podem contribuir no desenvolvimento de soluções, conhecer os tipos de mediação, e os seus benefícios. Como metodologia para desenvolver esta pesquisa será realizado revisão bibliográfica em livros, revistas e sites que demonstrem a utilização da mediação nas organizações. Como resultado desta pesquisa, pretende-se demonstrar que a mediação é uma importante ferramenta que pode auxiliar as organizações a solucionarem seus conflitos e obter um ambiente de trabalho mais harmonioso.

PALAVRAS-CHAVE: Mediação de Conflitos; Empresas familiares; Restabelecimentos da Comunicação; Organizações; Mediador.

INTRODUÇÃO

Os dados do SEBRAE e IBGE demonstram que 90% das empresas brasileiras são familiares, o que acaba resultando em um número maior de conflitos organizacionais, muitos destes são por falta de comunicação, rivalidades, poder, dinheiro, quando um conflito acontece em um setor dentro de uma empresa, este afeta toda a organização trazendo uma competitividade e uma diminuição de produtividade. Eles podem se prolongar por bastante tempo e pode inclusive levar as empresas à falência.

As organizações quando tem um conflito eles buscam a justiça para resolver, mas a justiça acaba trazendo grandes prejuízos financeiros para a organização e deixando um ambiente mais desconfortável para continuar o trabalho, as empresas familiares não costumam ter muito dinheiro, por isso a mediação é uma alternativa muito importante para ajudar na resolução dos conflitos

As empresas familiares costumam não ter um organograma bem definido, atribuindo à função de cada um, o que na hora de tomar uma decisão acaba gerando uma tensão, pois não se sabe a quem recorrer para dar a palavra final. Os desafios que elas enfrentam são múltiplos e é comum surgirem conflitos que levam a uma destruição dessas empresas (EL HAGE et al , 2021,p.3).

A mediação no setor empresarial é algo importante, pois traz para dentro da organização uma medida extrajudicial para resolução dos conflitos internos ou externos resultante das relações humanas entre funcionários, sócios, diretores, e por o conflito ser algo natural em toda a organização deve se adotar medidas que ajudem a resolver este conflito sem gerar outro.

Utilizando esse método com responsabilidade, consegue-se alcançar resultados satisfatórios para ambas às partes, e atingindo o objetivo pretendido consegue gerar um ambiente interno harmonioso e um ambiente externo passível de mais relacionamentos e negociações.

Este trabalho busca responder como a mediação pode contribuir para que se possam desenvolver soluções consensuais para a resolução dos conflitos. Trazendo como objetivo geral, reconhecer a importância da mediação para a resolução dos conflitos, os objetivo específicos: identificar a relação entre a mediação e proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, avaliar as técnicas dentro da mediação que podem contribuir no desenvolvimento de soluções, conhecer os tipos

de mediação, e os seus benefícios. Como metodologia para desenvolver esta pesquisa será realizado revisão bibliográfica em livros, revistas e sites que demonstrem a utilização da mediação nas organizações.

A estrutura do trabalho será desenvolvida em três capítulos: no primeiro capítulo serão abordados os aspectos gerais da mediação nas organizações, no segundo capítulo mostrará a utilização da mediação no setor empresarial, e o terceiro capítulo contará com a utilização da mediação nas empresas familiares.

1. ASPECTOS GERAIS DA MEDIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

"O mediador de conflitos, é um arquiteto da paz" (Jean Carlos Dal Bianco)

A mediação é um ato de resolução de conflitos, onde as partes contam com o auxílio de uma terceira pessoa imparcial, que é chamada de mediador, que auxiliam no restabelecimento da comunicação, tendo como objetivo a solução das controvérsias entre si. O intuito da mediação é a resolução dos conflitos sem necessariamente utilizar a justiça.

1.1 CONCEITOS DE MEDIAÇÃO

Mediação vem do latim, "mediare" e significa mediar, dividir ao meio, intervir. De acordo com o dicionário de Língua Portuguesa Larousse (1999), mediação indica o ato ou efeito de mediar, retratando intercessão, intervenção, intermédio e interposição. Assim o mediador tem como função estar presente para organizar os trabalhos, mas sem tomar decisão e sem influenciar as partes sobre qual decisão aceitar, a decisão final tem que ser única e exclusiva das pessoas que estão envolvidas no conflito.

> "Ela faz parte das chamadas ADR (Alternative Dispute Resolution) são os meios alternativos de resolução de conflitos fora do Poder Estatal, mas também são denominados meios alternativos de solução de controvérsia (MASCs) ou meios extrajudiciais de solução de controvérsias (MESCs)" (MEDIAÇÃO, 2018 *apud* MIGUEL, 2019).

Em 2015, a mediação entrou para o ordenamento jurídico brasileiro, tornando-se a Lei de Mediação n.13.140/2015 no novo Código de Processo Civil:

> "Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a mediação como meio de solução decontrovérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia" (BRASIL,2015 *apud* MIGUEL,2019).

Outro passo importante foi a Resolução n.125/2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que trouxe algumas diretrizes sobre os meios de resolução de conflitos, visto que nesta época não havia nenhuma legislação específica sobre o tema.

Segundo o Manual de Mediação e Arbitragem, criado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ):

> "A mediação pode ser definida como uma negociação facilitada ou catalisada por um terceiro. [...] Trata-se de um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o (s) terceiro (s) imparcial (is) facilita (m) a negociação entre as pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizem aos seus interesses e necessidades" (CNJ,2016, p.20).

A mediação de conflitos no Brasil vem sendo utilizada há alguns anos, embora utilizado por instituições privadas no Brasil desde a década de noventa, foi recentemente reconhecido pelo Poder Judiciário, e desde 2015 se tornou lei constando no Novo Código de Processo Penal, como uma forma de solucionar os conflitos dentro das organizações, é um mecanismo para resolver os conflitos, onde as partes envolvidas constroem em conjunto um sistema de decisão justa, que satisfaça a todos (FARIAS, 2016, p.8).

O mediador é uma pessoa imparcial que está presente para que as partes sejam ouvidas e consiga chegar a um consenso que atenda ambas as partes. Por isso, a mediação busca auxiliar, estimular e identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

A mediação no setor empresarial é algo importante, pois traz para dentro da organização uma medida extrajudicial para resolução dos conflitos internos ou externos resultante das relações humanas entre funcionários, sócios, diretores, e por o conflito ser algo natural em toda a organização deve se adotar medidas que ajudem a resolver este conflito sem gerar outro.

Utilizando esse método com responsabilidade, consegue-se alcançar resultados satisfatórios para ambas às partes, e atingindo o objetivo pretendido consegue gerar um ambiente interno harmonioso e um ambiente externo passível de mais relacionamentos e negociações.

Observando o crescimento deste método em nosso país, principalmente nos últimos anos sendo incorporada ao Código de Processo Civil, demonstra que esta ferramenta realmente traz benefícios para a sociedade, proporcionando uma resolução aos conflitos de uma forma mais ágil e eficiente, não sendo necessária a utilização do Poder judiciário e assim restabelecer a comunicação e a harmonia.

1.2 MEDIAÇÃO COMO ALTERNATIVA À JURISDIÇÃO

Não se pode afirmar quando a mediação surgiu, visto que ela acompanha a vida das pessoas a partir do momento que um terceiro lhe confronta, pode se dizer que pelo conflito existir desde o início da sociedade, a mediação pode ter surgido em um momento similar (FARIAS, 2016, p.10).

A mediação pode ser utilizada como uma alternativa à justiça burocrática e demorada, utiliza-se dela, não com o intuito de aniquilar a justiça para a resolução dos conflitos, mas sim para se ter uma alternativa mais pacífica e que traz resultados satisfatórios que é a resolução dos conflitos.

> "Não é possível afirmar o seu marco inicial, embora se encontrem registros remotos dessa prática no ocidente, através da concepção da conciliação cristã, com repercussões desde o Direito Romano. A Igreja, no âmbito religioso, exerceu o lugar daquele que busca o bom termo para solucionar uma desavença entre as pessoas. No Brasil, especificamente, sua primeira manifestação decorreu das Ordenações Filipinas, depois, regulamentada nacionalmente na Carta Constitucional do Império, de 1824, a reconhecer a atuação conciliatória do Juiz de Paz ante o desenvolvimento dos processos" (MARTINEZ, 2002 *apud* FARIAS, 2016, p.2).

Somente no século XX que a mediação passou a ser algo orientado e não mais intuitivo, como era no ocidente, sua verificação veio junto com outras medidas extrajudiciais para solucionar os conflitos, como a arbitragem e a conciliação (FARIAS, 2016, p.3).

Com a expansão da globalização, "a mediação ganhou destaque devido a sua eficácia, celeridade e baixo custo (em comparação à via judicial), tornando-se uma técnica de simples e passível de exportabilidade" (FARIAS, 2016, p.5). A grande ênfase no procedimento da mediação ocorreu nos anos noventa, para solucionar casos trabalhistas, familiares e de negócios. (MIRANDA, 2012 *apud* MIGUEL, 2019, p.16).

O Código de Processo Civil (CPC) determina a mediação e a conciliação pelos juízes, advogados, defensores públicos e membros do ministério público, tornando-se uma medida que pode ser utilizada juridicamente, pois tem embasamento para isso, mas também pode como uma forma extrajudicial, em que um mediador conduz os trabalhos com imparcialidade e permite a resolução de suas incongruências (BRASIL, 2015).

O sistema judicial permite que a sociedade exerça seu direito de efetivar a resolução de seus conflitos utilizando os meios que desejar, com isso todo acordo

realizado na mediação extrajudicial tem validade jurídica.

A mediação, então, espalhou-se para diversos países, o que a fez tomar distintas formas e procedimentos, uma vez que ela pode ser adaptada de acordo com o contexto econômico, social e jurídico de cada país (LIMA; ALMEIDA, 2010 *apud* MIGUEL, 2019, p.17).

Com o Brasil, não foi diferente, de maneira que o mesmo igualmente importou a mediação, como processo extrajudicial de resolução de conflitos em virtude, sobretudo, da crise instaurada no Poder Judiciário (MIGUEL, 2019, p.18).

1.3 DIFERENÇAS ENTRE MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E ARBITRAGEM

Mediação como já foi exposto anteriormente, é uma metodologia que se utiliza de uma terceira pessoa denominada mediador, sem poder de decisão,que restabelece o diálogo entre as partes para que estas consigam aclarar as contendas e chegar a um consenso entre ambos.

O processo de conciliação é muito confundido com o processo de mediação, pois se tem características parecidas, onde a principal diferença entre os dois é que o conciliador pode sugerir uma solução durante o processo, algo que não é permitido na mediação.

De acordo com o Manual de Mediação do CNJ:

> “Conciliação pode ser definida como um processo autocompositivo breve no qual as partes ou os interessados são auxiliados por um terceiro,neutro ao conflito, ou por um painel de pessoas sem interesse na causa,para assisti-las, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou a um acordo” (CNJ,2016,p.21 *apud* MIGUEL, 2019).

Arbitrar é você decidir algo pela sua própria consciência, sempre propondo terminar com o conflito, com aquilo que está causando discordância entre as parte. “A característica principal da arbitragem é sua coercibilidade e capacidade de pôr fim ao conflito. De fato, é mais finalizadora do que o próprio processo judicial, porque não há recurso na arbitragem” (CNJ, 2016, p.23).

A arbitragem é um método que impõe uma solução para ambas as partes, esta é a principal diferença das outras duas medidas, neste caso a terceira pessoa impõe uma sentença final, também conhecida como sentença arbitral, com o objetivo de colocar fim nas contendas.

1.4 MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL E MEDIAÇÃO JUDICIAL

A palavra extrajudicial de acordo com o Dicionário Online Priberam significa “aquilo que é feito ou obtido sem a intervenção da justiça”, como se observa quando temos uma mediação extrajudicial o mediador é uma pessoa particular que é contratada pelas partes para facilitar o consenso.

“O processo de mediação se inicia com a escolha do mediador. Este pode ser profissional, ou alguém agindo informalmente como mediador, ao mesmo tempo em que desenvolve sua atividade normal” (VASQUES, 2014, p.136).

Entretanto, a mediação judicial se dá por um mediador judicial, que esteja cadastrado no Centro Jurídico de Soluções de Conflitos (CEJUSCs). A Lei de mediação dispõe sobre este assunto em seus artigos 21 ao 29 que estão divididos em duas subseções, onde a subseção II trata de mediação extrajudicial e a subseção III trata da mediação judicial.

De acordo com o artigo 21 da referida lei é necessário:

> “Art. 21. O convite para iniciar o procedimento de mediação extrajudicial poderá ser feito por qualquer meio de comunicação e deverá estipular o escopo proposto para a negociação, a data e o local da primeira reunião. Parágrafo único. O convite formulado por uma parte à outra considerar-se-á rejeitado se não for respondido em até trinta dias da data de seu recebimento” (BRASIL,2015 *apud* MIGUEL, 2019).

As partes podem estipular por contrato cláusulas que prevejam a mediação caso haja alguma lide em relação ao contrato, a previsão está no artigo 22 da Lei de Mediação.

> “Art. 22. A previsão contratual de mediação deverá conter, no mínimo:
> I - prazo mínimo e máximo para a realização da primeira reunião de mediação, contado a partir da data de recebimento do convite;
> II - local da primeira reunião de mediação;
> III - critérios de escolha do mediador ou equipe de mediação;
> IV - penalidade em caso de não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação. § 1º A previsão contratual pode substituir a especificação dos itens acima enumerados pela indicação de regulamento, publicado por instituição idônea prestadora de serviços de mediação, no qual constem critérios claros para a escolha do mediador e realização da primeira reunião de mediação.
> § 2º Não havendo previsão contratual completa, deverão ser observados os seguintes critérios para a realização da primeira reunião de mediação:
> I - prazo mínimo de dez dias úteis e prazo máximo de três meses, contados a partir do recebimento do convite;
> II - local adequado a uma reunião que possa envolver informações confidenciais;

> III - lista de cinco nomes, informações de contato e referências profissionais de mediadores capacitados; a parte convidada poderá escolher, expressamente, qualquer um dos cinco mediadores e, caso a parte convidada não se manifeste, considerar-se-á aceito o primeiro nome da lista;
> IV - o não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação acarretará a assunção por parte desta de cinquenta por cento das custas e honorários sucumbenciais caso venha a ser vencedora em procedimento arbitral ou judicial posterior, que envolva o escopo da mediação para a qual foi convidada.
> § 3º Nos litígios decorrentes de contratos comerciais ou societários que não contenham cláusula de mediação, o mediador extrajudicial somente cobrará por seus serviços caso as partes decidam assinar o termo inicial de mediação e permanecer, voluntariamente, no procedimento de mediação" (BRASIL,2015 *apud* MIGUEL, 2019).

Caso as partes envolvidas decidam em consenso não iniciar o processo judicial ou arbitral durante certo prazo isto deve ser assegurado pelo o árbitro ou juiz, em caso de urgência isso pode ser mudado de acordo com o artigo 23 da referida lei.

> "Art. 23. Se, em previsão contratual de cláusula de mediação, as partes se comprometerem a não iniciar procedimento arbitral ou processo judicial durante certo prazo ou até o implemento de determinada condição, o árbitro ou o juiz suspenderá o curso da arbitragem ou da ação pelo prazo previamente acordado ou até o implemento dessa condição. Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica às medidas de urgência em que o acesso ao Poder Judiciário seja necessário para evitar o perecimento de direito" (BRASIL, 2015 *apud* MIGUEL,2019).

A mediação judicial e extrajudicial tem seus pontos divergentes, mas muitas características iguais, pois a lei de mediação determina os parâmetros de ambas as mediações e assim consegue deixar padronizada.

2. A MEDIAÇÃO NO CENÁRIO EMPRESARIAL

Como visto anteriormente, a mediação vem sendo usada tanto no quesito judicial, como extrajudicial, quando uma empresa utiliza da mediação para solucionar os seus conflitos internos ou externos ela está se utilizando de uma medida extrajudicial.

2.1 ESCOLAS E TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO NO CENÁRIO EMPRESARIAL

Por ser um processo mais rápido que o judiciário ela vem sendo usada e estudada no âmbito empresarial. “Também pode transitar pelo ambiente empresarial ao tratar de litígios em empresas, seja entre seus sócios seja entre organizações distintas” (GUILHERME, 2016 *apud* MIGUEL, 2019, p.25).

> “A mediação, utilizada no contexto empresarial, visa trabalhar no âmbito interno da empresa, no qual ocorrem os conflitos entre os sócios, entre gestores, entre funcionários ou entre departamentos, assim como no âmbito externo da empresa, para trabalhar conflitos envolvendo a corporação e seus clientes, ou a corporação e outras empresas com as quais mantenha relações comerciais” (TRENTIN; TRENTIN, 2018, p.10).

A mediação pode ser separada em dois grupos, mediação corporativa e mediação comercial.

Imagem 1 - Divisão da mediação

Mediação Corporativa	Mediação Comercial
Conflitos internos da empresa, entre funcionários, quanto entre sócios	Conflitos entre empresa e terceiros, como compradores e fornecedores.

Fonte: O próprio autor.

Observamos que na Imagem 1, as divisões que a mediação têm, quando utilizada no comparativo, com os objetivos de resolver os conflitos internos da empresa, que estão relacionados entre os funcionários contra funcionários, funcionários contra diretoria, ou vice-versa e entre os sócios, as principais causas neste caso é por questão de poder, dinheiro, e autoridade.

Com a mediação comercial o objetivo é solucionar conflitos entre a empresa e

os terceiros que podem ser os clientes e/ou fornecedores das empresas principais causas desta mediação de ter problemas pode ser por prazos, valores, qualidade etc. (LEVY, 2013, p.83 *apud* AGUIRRE, 2015, p.15).

O Projeto de Negociação de Harvard (Harvard Negotiation Project) é também conhecido como negociação baseada em princípios, e ao utilizá-lo o mediador ou negociador deve sugerir aos envolvidos no conflito que busquem uma forma de ganhos mútuos sem utilizar truques, artimanhas, é um método eficiente, porém gentil com as pessoas (FISHER; PATTON; URY, 2018 *apud* MIGUEL, 2019, p.27).

A base da mediação de conflitos em uma empresa é a premissa do “ganha-ganha”, que é onde as partes sentam e chegam a um melhor acordo para ambos, permitindo assim que todos saiam ganhando.la não tem por objetivo mostrar quem é melhor, mas sim chegar a um acordo que seja bom para ambas as partes.

Em contrapartida ao “ganha-ganha”, tem a técnica do “ganha-perde”, em que o pensamento que predomina é apenas do ganho, sem pensar na parte contrária, desta forma, o único objetivo é a obtenção de vantagem (MARTINELLI, 2015, p.36).

Como desdobramento à teoria da Escola de Harvard, tem o modelo transformativo e o circular-narrativo. Nesse modelo, a obtenção do acordo deixa de ser o objetivo prioritário para se tornar uma possível consequência (VASCONCELOS, 2017, p.27).

Tem também a mediação transformativa, que não está focada no alcance de um acordo, mas no restabelecimento de vínculos e diálogo, tem o intuito de possibilitar o aprendizado quanto ao relacionamento e evitar novos conflitos (ALMEIDA, 2016 *apud* MIGUEL, 2019, p.29).

Ademais, outra técnica de mediação é a chamada mediação avaliativa, que se equipara à conciliação, pois o mediador possui uma posição mais incisiva no processo e tem a oportunidade de fazer mais sugestões (GUILHERME, 2018,25).

Como demonstrado tem diversas ramificações na mediação, cada uma com o seu objetivo e métodos para a resolução dos conflitos que venha a ocorrer. Independente de qual método será usado para resolver, como disse DIDIER:

> “[...] a solução negocial não é apenas um meio eficaz e econômico de resolução de litígios: trata-se de importante instrumento de desenvolvimento da cidadania, em que os interessados passam a ser protagonistas da construção da decisão jurídica que regula suas relações” (DIDIER, 2016, *apud* MIGUEL,2019,p.24).

Dentro da mediação se observa alguns métodos que vêm sendo desenvolvidos ao longo dos anos e que mantêm objetivos diferentes, mas têm o mesmo propósito que é solucionar os conflitos empresariais.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

O ser humano precisa se comunicar para sobreviver, desde antiguidade a comunicação faz parte da vida de todos. Sempre nos comunicamos, seja falando, escrevendo, por gestos, de alguma forma nós passamos uma mensagem para outras pessoas.

Na empresa saber se comunicar, souber transmitir ao outro o que você pensa é muito importante. Para que haja comunicação é necessário que tenha um interlocutor que é aquela pessoa que está transmitindo a mensagem e um receptor que é a pessoa que está recebendo a mensagem. Porém só existe comunicação se o receptor conseguiu entender a mensagem, quando isso não acontece não houve comunicação.

> “O mediador facilita a comunicação, sem induzir as partes ao acordo esse, aliás, é o objetivo primordial da conciliação. Na mediação, por outro lado, o acordo será apenas uma consequência e um sinal de que a comunicação entre as pessoas foi bem desenvolvida” (GARBELINI, 2016,p.144).

Quando surge um conflito dentro da organização na maior parte das vezes o motivo foi à falta de comunicação, pois as partes não conseguem se entender e chegar a um acordo (SARTORI,2020,p.24).

A mediação traz para dentro do ambiente o restabelecimento da comunicação, onde as partes vão estar juntas e o mediador vai garantir que uma parte escute a outra e expresse a sua opinião. Com o restabelecimento da comunicação entre os envolvidos, boa parte dos atritos consegue já ser resolvidos.

O mediador tem como papel principal garantir que os ânimos estejam calmos e que o diálogo prevaleça, pois se o conflito vem trazendo grandes emoções, as pessoas acabam perdendo o sentido e o entendimento sai e dá lugar à rivalidade.

O manual de Mediação Judicial orienta que durante a mediação pode se utilizar a mesa redonda; a mesa retangular ou sem a utilização da mesa.

Podemos observar nas imagens a seguir os posicionamentos e suas características especificas.

Imagem 2 - Mesa Redonda

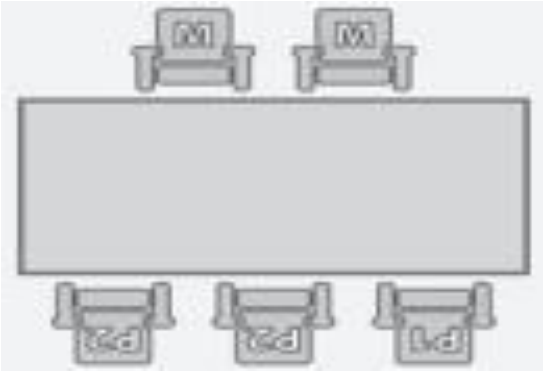


Fonte: CNJ (2016, p.163)

A imagem 2, apresenta “a mesa redonda apresenta a importante vantagem de permitir dispor as partes de modo equidistante tanto entre si, como em relação ao mediador, o que, por um lado, retira o cunho de rivalidade que pode ser transmitido pelo posicionamento das partes e, por outro, facilita a comunicação, já que as partes podem olhar uma para a outra sem ter de movimentar a cadeira. Ademais, a mesa redonda permite acomodar melhor os participantes – e afasta a ideia de qualquer hierarquia entre os participantes” (CNJ, 2016, p.163).

E como podemos observar na Imagem 3:

Imagem 3 - Mesa retangular



Fonte: CNJ (2016, p.163)

A imagem 2 acima demonstra a mediação utilizando a mesa retangular, onde os mediadores se sentam em um dos lados da mesa, ficando de frente para as partes. Essa disposição cria a sensação de autoridade do conciliador. Tem a vantagem de colocar

> as partes lado a lado, o que retira o sentimento de rivalidade que é transmitido pelas tradicionais mesas de julgamento nos tribunais. Embora as mesas retangulares não sejam tão adequadas quanto às redondas, essa disposição é a mais indicada para mesas retangulares, pois permite que se mantenha uma equidistância entre todos os participantes" (CNJ,2016,p.163).

Assim na Imagem 4 podemos observar;

Imagem 4 - sem a utilização de mesa.



Fonte: CNJ (2016, p.164)

> A imagem acima mostra a mediação sem utilizar mesa, "em outras circunstâncias, o mediador pode optar por retirar a mesa e colocar as cadeiras mais próximas entre si, criando, desse modo, um ambiente mais informal. No exemplo acima os advogados foram incluídos no círculo e postos ao lado se seus clientes" (CNJ, 2016, p.164).

Assim temos as características e informações sobre as disposições das cadeiras e suas vantagens e desvantagens.

2.3 APLICABILIDADES DA MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS EMPRESARIAIS

A palavra conflito tem origem no latim "conflictus", que significa uma divergência sobre algo. "Conflito pode ser definido como uma situação em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis" (KAMEL, 2017, p.20).

Em um cenário empresarial muitas são as questões que geram conflitos, pois as empresas são formadas por indivíduos e cada um tem sua opinião, seu ponto de vista, seus princípios, e na maior parte do tempo não está disposto a ceder, onde

gera um embate e afetando toda a organização. Eles podem ser envolvendo acionistas empresa ou grupo de empresas, franquias, conflitos relativos à marcas e patentes, tecnologia da informação, empresas e seus fornecedores ou prestadores de serviços, enfim, uma gama variada de possibilidades.

A necessidade e a pressão por resultados rápidos, atingimento de metas e obtenção de lucros são fatores que envolvem as disputas empresariais, exigindo dos empresários a busca constante por soluções céleres e menos dispendiosas, que não impactem na continuidade dos negócios sociais (PETTERLE; COELHO, 2020, p.10).

É necessário ter sempre em mente que uma organização é formada por pessoas, e neste tipo de questões quando se envolve negociação, conflitos, podem trazer algumas consequências que acabam sendo desnecessárias, pois a emoção,e o nervosismo pode fazer com que o nível de conflitos seja elevado.

O mediador quando chamado para fazer a mediação precisa tomar uma posição de liderança,tem que ser firme e entender do que está se discutindo, identificar quais são os interesses que tem que ser mantidos e separar pessoas de problemas, na mediação é necessário deixar a emoção de lado e usar a razão (PETTERLE; COELHO,2020,p.12).

Em uma empresa, o relacionamento já existe, e isso traz uma complicação maior, pois não se pode acabar com este relacionamento, pois a resolução tem que ser eficaz a ponto de que depois que a mediação acabar o problema não retorne novamente.

> “Grande parte dos conflitos empresariais ocorre em um contexto onde já existe relacionamento anterior e duradouro entre os demandantes. Em razão dessa convivência antecedente é importante que essas desavenças sejam conduzidas de modo que “não atrapalhe, mas ajude as negociações futuras e o fortalecimento dessas relações” que, geralmente, são formadas por parceiros comerciais, colegas profissionais e outros agentes do mundo mercantil que mantém um relacionamento de longa data” (BRANDÃO, 2019, p.105).

A necessidade de adquirir insumos, distribuir produtos, desenvolver novas tecnologias, abertura de novos mercados, faz a empresa estabelecer relações com outros agentes, situação que propicia o surgimento de contratos e consequentemente acabam induzindo a ter conflitos entre os concorrentes.

> “Com o estabelecimento do contrato entre empresários muitos conflitos podem surgir em razão de problemas de formação do contrato, determinação do regulamento contratual, funcionalidade do contrato, adimplemento e outras questões que necessitam de eficácia em seu tratamento para que o conflito, daí advindo, não deságue em prejuízos aos empresários contratantes. A mediação em conflitos dessa natureza mostra-se um instrumento eficaz, na medida em que pode evitar desgaste do relacionamento entre os contratantes (interdependentes/colaboradores), gastos com despesas, prolongados processos judiciais, execuções frustradas, preocupações e, o mais importante, a continuidade do negócio com o restabelecimento da comunicação e dos negócios que conduzem ao lucro” (BRANDÃO, 2019, p.110).

Sempre terá alguém que vai realizar uma atividade parecida com a da sua empresa, ou seja, no mesmo segmento de mercado. E isto significa que tem uma diversificação de prestadores de serviço, consumidores, fornecedores, onde a concorrência é muito importante para que as pessoas possam decidir onde comprar.

Devido a esta livre concorrência pode acabar existindo conflito entre os concorrentes que grandes prejuízos para ambas às partes.

> “Independentemente do grau de concentração econômica, entende-se que os casos de conflitos entre concorrentes merecem atenção especial, até mesmo porque além desses problemas impedirem a autorregulação dos mercados e originarem um grande número de leis, a inter-relação estabelecida entre as partes exige resolução que preserve a relação para tratativas futuras. Os excessos cometidos por qualquer dos concorrentes necessitam de tratamento eficaz, apto a restabelecer a igualdade e a equanimidade no jogo mercantil” (BRANDÃO, 2019, p.114).

Uma empresa que têm sócios também tem grandes chances de conflitos, pois eles têm opiniões diferentes e isso pode ser um grande fator para os conflitos:

> “O ambiente societário é campo fértil para o surgimento de conflitos. Os conflitos societários são os embaraços concebidos entres os próprios sócios da organização empresarial. Entre eles podemos citar situações como: instabilidade no vínculo societário; quanto à integralização de capital; questões sobre deliberações dos sócios; quebra de lealdade e probidade; falta com os deveres de diligência e; ato ilegal cometido por sócio, entraves que são ocasionados entre os próprios sócios da organização empresária” (BRANDÃO, 2019, p.120).

De acordo com o Dicionário Online de Português, sócio é “aquele que se associa a outro ou outros para qualquer empresa de que se espera receber lucro”. São pessoas que investem dinheiro nas empresas e têm poder de decisão dentro das empresas, e isso acaba se tornando um campo fértil para o surgimento de conflitos.

2.4 MEDIAÇÃO NA PRÁTICA EMPRESARIAL

Dentro de uma empresa a mediação é muito importante, pois ele traz a resolução dos conflitos que tem dentro da empresa. Assim “a mediação é baseada em regras e procedimentos preestabelecidos. O objetivo do mediador é ajudar as partes a negociar de maneira mais efetiva” (MARTINELLI, 2010, *apud* VASQUES, 2014, p.127).

É importante sempre lembrar que o mediador não resolve o problema nem impõe uma solução. O mediador tem como função ajudar ambas as partes a encontrar o melhor caminho e fazer que esteja de acordo, depois de encontrada a solução, o interesse do mediador é ajudar as partes nas questões de comunicação (VASQUES, 2014, p.137).

A pessoa que participa na mediação deve ser alguém que não esteja diretamente envolvida na situação, mas que possa ser útil para resolvê-la. Deve ser imparcial, podendo ser um amigo comum, nas mediações mais simples, ou uma pessoa absolutamente neutra, que ambas as partes conheçam e que venha a auxiliar no processo. Pode, ainda, ser um profissional habilitado para exercer esse tipo de atividade (VASQUES,2014,p.135)

Existe um ditado que diz “quando um não quer, dois não brigam”, a mediação segue essa linha, ela não envolve o emocional, não está ali para trazer mais problemas, mas sim para solucionar o que está ali e de forma que não venha ocorrer por este mesmo motivo.

> “A mediação tende a ter sucesso quando o conflito é leve ou moderado, não há envolvimento emocional elevado das partes, há motivação e intenção de que o conflito seja resolvido, os recursos não são limitados, entre outros aspectos. Por outro lado, a mediação tende a não ser bem-sucedida quando os negociadores são inexperientes, as partes não estão dispostas a ceder e são diferentes em seus princípios e valores” (Hiam; Lewicki; Olander, 1996 *apud* GARBELINI, 2016, p.145).

Podemos dizer que o conflito é como uma ferida aberta e que a mediação é o remédio para cicatrizar essa ferida, de forma que esta ferida não venha se abrir novamente.

3. A MEDIAÇÃO NO ÂMBITO DA EMPRESA FAMILIAR

Pode se observar que vários autores buscaram conceituar a empresa familiar de acordo com suas experiências e conhecimentos, demonstrando as suas estruturas e formas de organização.

3.1 CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR.

O conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes: Propriedade, Gestão, Sucessão. No nível da propriedade o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital,já no nível de gestão os lugares de decisão da empresa são ocupados pelos membros da família, no nível da sucessão a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente (LEONE,2005,p.8 *apud AGUIRRE, 2015 p.80*).

É necessário que exista uma gerência estruturada, pois os principais cargos são preenchidos por pessoas de uma única família (MARTINS, 1981, p.93 *apud SILVA,2017, p.07*). Portano para Gersick *et al.* (1997, p.121) indica que as organizações familiares encontram-se com os resultados mais satisfatórios do mundo. Na Europa, elas comandam o segmento das pequenas e médias empresas, e em outros países, alcançam um patamar elevado das grandes empresas.

E para Lodi (1994, p.72, *apud* SILVA, 2017, p.08) aponta que diversos familiares permanecem no trabalho por motivos financeiros (manutenção da família), ou “como uma fonte segura de emprego, não necessariamente de trabalho” (PALOMO, 2002, p.41, *apud* SILVA,2017, p.08).

Muitos não focam na sua responsabilidade individual, acarretando assim, na falência de suas sociedades familiares. Isso ocorre, pois tem como motivação o dinheiro, esquecendo-se da necessidade de realizar investimentos e melhorias na empresa.

A diferença consiste na mentalidade e nos objetivos que os sócios têm sobre a empresa, pois as grandes empresas gozam de um planejamento estratégico com visão, missão e valores os quais fazem parte dos objetivos de seus sócios (SILVA, 2017, p.12).

3.2 A APLICAÇÃO DA MEDIAÇÃO

Em uma empresa familiar existem grandes possibilidades para o uso da mediação, os conflitos podem ser desencadeados a partir de alguma mudança ou transição, seja após uma crise, uma nova estratégia, um processo de fusão e aquisição, no período de sucessão.

> “O papel do mediador é trazer a família e as pessoas envolvidas no conflito para um olhar diferenciado sobre um tema escolhido por todos. A abordagem envolve a compreensão de como funciona a tomada de decisão para determinada família e de que forma as questões individuais são acessadas. É comum observar uma pessoa que se sente colocada de lado ou não reconhecida planejar uma vingança, inclusive, “traindo” a família como forma de mostrar sua força. O esforço para a inclusão e observação desses e de outros sinais da dinâmica relacional pode determinar se o profissional está conseguindo ser um eficaz guardião do processo de Mediação” (SILVA, 2017, p.6).

O conflito que advém deste cenário pode gerar danos que afetarão a vida privada dos envolvidos, pois possui como agravante a possibilidade de confundir a relação profissional com a familiar (BARBOSA, 2013). Segundo o mesmo autor a utilização da mediação neste tipo específico de empresa:

> “Trata-se de uma oportunidade de reconhecimento e ressignificação da função da empresa, naquele momento histórico tanto da empresa como da família. Há, enfim, uma atualização da atividade em relação ao mercado e a oportunidade de avaliar se os sucessores estão realizando uma vocação ou se estão, apenas, servindo de seguidores dos sonhos dos ancestrais” (BARBOSA, 2013, p.136).

Podemos assim observar como essas características contribui para as melhores praticas de mediação. Assim já na Figura 5 podemos observar que a estrutura abaixo demonstra as fases do diálogo: Posição, Questões, necessidades, Opções, Critérios, Possibilidades, negociação, Consenso e Implementação.

Nas quais as partes transitam, avançando e voltando conforme a necessidade, como em uma espiral. Com novas informações, por exemplo, reabrem a fase de criar opções.

Figura 5 - Fases do Diálogo



Fonte: ADLER, 2017, p.6

A Figura 5 demonstra as fases do diálogo, onde segundo Adler (2017, p.6) “a atuação do mediador pode se dar através da facilitação de reuniões com o objetivo de construir ou rever as regras''. A intimidade de uma família, que às vezes faz com que a temperatura suba ou possa azedar o clima, é beneficiada pela presença do mediador externo, que atua de forma imparcial, colocando as pessoas em outro patamar de conversa, permitindo que, nas reuniões, todos possam compartilhar suas experiências e explorar os pontos de convergência e divergência”.

Para diminuir os conflitos dentro da empresa, a mediação empresarial procura facilitar a comunicação entre os envolvidos, diminuindo os conflitos provenientes de hierarquia de poder, estimulando entendimentos, comportamentos cooperativos, bem como o trabalho em equipe. Assim, ganham os envolvidos, mas também ganham a própria empresa.

A mediação ainda é essencial para as empresas sob os meandros de sua formação, que pode envolver elementos familiares e sucessórios. Nas mais diversas situações, essas empresas enfrentam problemas não apenas profissionais, mas também pessoais. O processo sucessório nas empresas familiares não pode ser tratado como assunto puramente lógico da administração, eis que envolve aspectos afetivos e emocionais relacionados à estrutura familiar (SILVA, 2020, p.15).

3.3 O PAPEL DO MEDIADOR NA EMPRESA FAMILIAR

O mediador o auxilia na comunicação com os envolvidos, em aplacar os conflitos provenientes de hierarquia de poder, sempre com vistas a obter resultado benéfico e satisfatório tanto para os envolvidos em disputas como para a própria empresa.

É a rapidez na solução dos conflitos, a economia e a acessibilidade das técnicas que fazem da mediação importante ferramenta para as organizações. São muitos os campos que requerem o uso da mediação no âmbito interno das empresas. Pode ser usada na resolução de problemas de cunho hierárquico, nas disputas entre as diretorias, entre os empregados, entre os empregados e superiores, na resolução de sociedade por morte de um dos sócios, na exclusão de sócio remisso, etc (SILVA, 2020, p.16).

Assim, as vantagens da mediação empresarial são inúmeras. Seu amplo uso é de todo recomendável. A mediação trabalha bem essa visão de futuro. O mediador auxilia as partes a olharem para frente e a melhor estruturarem seus negócios. É bem verdade que, diante das “sombras do futuro”, se um conflito surgir, ele não será solucionado pensando da mesma maneira de quando de seu advento. Inútil será a procura por culpados e a execução coercitiva das obrigações. “Então, é relevantíssimo o papel do mediador no estímulo às partes na busca por soluções criativas, ainda não tecidas e que dificilmente as partes encontrariam sozinhas” (SILVA, 2020, p.19).

A mediação está sempre pensando em longo prazo, onde os resultados obtidos atualmente possam perdurar por longos períodos, e que o objetivo de se fazer uso desta ferramenta é a busca de soluções para os conflitos.

CONSIDERAÇÕES

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise da importância da utilização da mediação para gerir as contendas no cenário empresarial, com enfoque na empresa familiar.

Já o conflito é inerente à vida do ser humano, toda vez que uma pessoa tiver contato com outra pessoa, haverá um conflito, pois pensamentos, valores e princípios são específicos de cada pessoa, e essa diversidade pode causar uma situação de turbulências que precisarão ser resolvidas.

A mediação surge como uma alternativa à jurisdição, pois ela torna o processo mais célere, mais amistoso e com menor custo, trazendo assim os benefícios da mediação para dentro da empresa, preservando o ambiente em que o conflito surgiu, demonstrando assim que não necessariamente precisamos depender única e exclusivamente da justiça para resolver as situações que acontecem dentro das organizações.

No cenário empresarial a mediação auxilia nas soluções de conflitos que podem envolver o ambiente interno como externo, entre funcionários, sócios e até entre duas ou mais empresas.

A mediação dentro da empresa busca trazer a comunicação e o consenso entre as partes. Principalmente em uma empresa familiar onde a emoção é algo muito presente, onde já se tem um relacionamento estabelecido antes, a mediação busca manter isso, podemos dizer que mediar é como um quebra cabeça onde o mediador coloca todas as peças na mesa e mostra a imagem e permite que as partes por si só monte este quebra cabeça, obtendo como resultado o consenso e chegando a um acordo que é melhor para ambas as partes.

O mediador tem um papel imprescindível, pois ele tem que ser imparcial, tem que ter conhecimento sobre o assunto e saber gerir as partes para que elas se entendam sem ele tomar as decisões ou direcionar quais decisões devem ser tomadas, garantindo que todos possam falar e ser ouvidos.

Neste sentido ficou demonstrado que a mediação é uma ferramenta que muito contribui para a resolução de conflitos dentro da organização sendo ela familiar ou não, preservando os laços que já foram construídos, trazendo uma forma harmoniosa de solucionar as contendas, mas com serenidade e permitindo que a comunicação, o diálogo e, o consenso retorne para dentro da empresa, com o

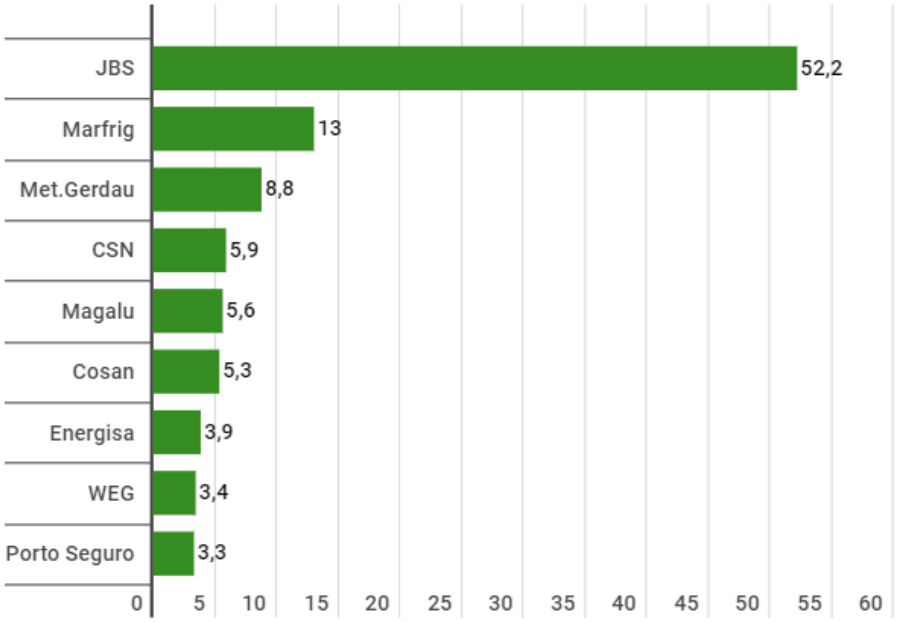
espírito de não querer mostrar quem é melhor, mas sim o que é melhor e mais importante para ambas às partes, garantindo assim que todos saiam satisfeitos e com os laços estabelecidos intactos.

Anexos.

1. As empresas familaires brasileiras de sucesso.

No mundo, as 500 maiores empresas familiares são responsáveis por empregar 24,1 milhões de pessoas e por um faturamento de US$ 7,28 trilhões, segundo levantamento conjunto da EY e Universidade de St. Gallen da Suíça.

O grafico abaixo mostra os 10 mairoes grupos familaires do país por faturamento.



Fonte: EY/St.Gallen

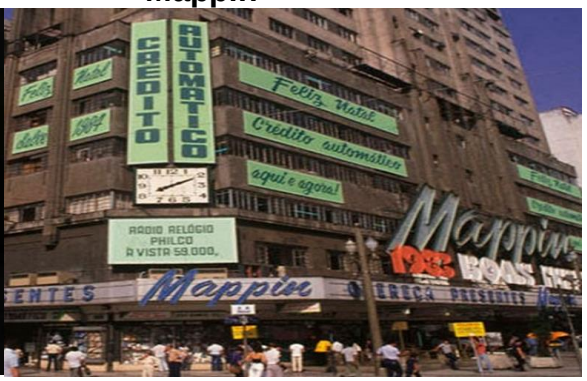
2. Empresas brasileiras que faliram

Lojas Brasileiras



Fonte: Internet

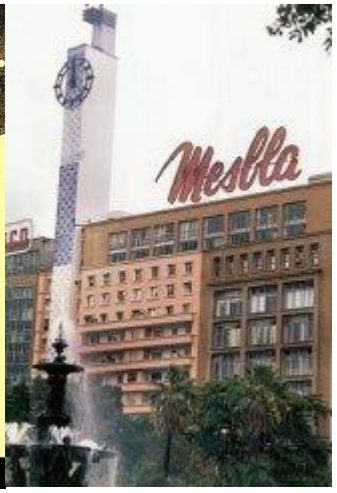
Mappin



Fonte: Internet

Loja Arapuã **Mesbla**





Fonte: Internet Fonte: Internet

Loja G.Aronson



Fonte: Internet

REFERÊNCIAS

ADLER, Adriana. **Mediação e Empresas Familiares**. Ekilibra**.** Disponível em<http://www.ekilibra.com.br/wp-content/uploads/2017/12/mediacao-empresas-familiare s.pdf> Acessado em 04 de Outubro de 2021.

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. PUC-SP. Disponível em<https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/6866> Acessado em 05 de Outubro de 2021.

BARBOSA, Águida Arruda. **Mediação em Empresas Familiares.** In: Mediação de Conflitos. (Org.). São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. Lei 13.105 de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**, Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm> Acessado em 19 de Setembro de 2021.

BRANDÃO, Clésia Domingos. **Mediação Empresarial:** uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas. Uninove. Disponível em <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2117> Acessado em 02 de Outubro de 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de Mediação Judicial**. 6ª Edição. Brasília 2016. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfe c54.pdf.> Acessado em 11 de Setembro de 2021.

EL HAGE, et al. **Advocacia e mediação em conflitos de empresas familiares**. OAB,SP. Disponível em <https://www.oabsp.org.br/comissoes2010/mediacao-conciliacao/artigos/ADVOCACIA%20E%20MEDIAC2560oA2560aO%20EM%20CONFLITOS%20DE%20EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf.> Acessado em: 09 de Setembro de 2021.

FARIAS, Juliana Guanaes Silva. **Panorama da Mediação no Brasil**: Avanços e Fatores Críticos Diante do Marco Legal. UNIFACS. Universidade de Salvador. n. 188, 2016. Disponível em <https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/4099/0> Acessado em 09 de Setembro de 2021.

GARBELINI, Viviane Maria P. **Negociação e conflitos**, 1º Edição.Curitiba:InterSaberes,2016.

GUILHERME, Luiz Fernando. **Manual de arbitragem e mediação:** conciliação e negociação, 4ª edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

GERSICK, K. E., *et a*l. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

KAMEL, Antoine Youssef. **Mediação e arbitragem**. Curitiba: InterSaberes,2017
.

MEDIAÇÃO ONLINE. **O que é ADR (Alternative Dispute Resolution) e ODR (Online Dispute Resolution)**. Disponível em <https://www.mediacaonline.com/blog/o-que-e-adr-alternative-dispute-resolution-e-odr -online-dispute-resolution/ > Acessado em 09 de Setembro de 2021.

MIGUEL, Wanessa Ribeiro. **O Instituto da Mediação Aplicada ao Cenário Empresarial**. Disponível em <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/5968/1/Wanessa%20Ribeiro%20Miguel.pdf> Acessado em 08 de Setembro de 2021.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial:** enfoque sistêmico e visão estratégica, 2ª edição. São Paulo, Manole, 2015.

PETTERLE, Inez Balbino; COELHO Renata Mortiz S. **A mediação de conflitos no contexto empresarial. OABRJ**. Disponível em <https://revistaeletronica.oabrj.org.br/wp-content/uploads/2020/07/x-A_Media%c3%a7 %c3%a3o_de_Conflitos_no_Contexto_Empresarial_-INEZ-E-

RENATA-MORITZ.pdf> Acessado em 02 de Outubro de 2021.

SARTORI, Maria Betânia Medeiros**. Resoluções de conflitos**. Curitiba: Contentus,2020.

SILVA, Reinaldo Marques da. **A mediação na solução de conflitos empresariais**. Polifonia. Disponível em<https://apd.org.br/wp-content/uploads/2020/07/TEXTO-04.pdf> Acessado em 06 de Outubro de 2021.

SILVA, Guilherme Faccin. **Conflito em empresa familiar**: um estudo de caso na rede igrejinha combustíveis em Brasília. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11395> Acessado em 03 de Outubro de 2021.

TRENTIN, Taise R. D; TRENTIN, TRENTIN, Sandro Seixas. **Empresas familiares: a resolução de conflito pela mediação**. Unisc. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QTjLTtjvkoUJ:online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/download/18847/1192612108+&cd=1&hl=p t-BR&ct=clnk&gl=br> Acessado em 30 de Setembro de 2021.

VASQUES, Enzo Fiorelli V. **Técnicas de negociação e apresentação**. São Paulo: Pearson, 2014

BIOGRAFIA

Fredy Henrique de Moraes Ribeiro, Graduando em Administração de Empresas. Jacareí, SP.

Com a elaboração deste artigo, pude aprofundar os meus conhecimentos sobre a importância de utilizar a mediação dentro das empresas. Muitas vezes usamos a mediação, e não sabemos quais são suas características e seus objetivos, e podemos observar que o conflito é inerente ao ser humano, mas a solução do mesmo é uma opção que está disponível a todos, que queiram sanar as contendas e ter um ambiente de trabalho harmonioso.