

JACQUELINE PIMENTEL  
MAURO LERAY  
ORGANIZADORES

**CIÊNCIA,  
ESTRATÉGIA E  
*CORE BUSINESS***

2021

JAQUELINE PIMENTEL  
MAURO LERAY  
ORGANIZADORES

**CIÊNCIA,  
ESTRATÉGIA E  
CORE BUSINESS**

ISBN 978-65-89910-16-9



9 786589 910169 >

2021 © Todos os direitos são reservados de acordo com as Normas de Leis e das Convenções Internacionais. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos autores e organizadores. A violação dos direitos autorais é passível de punição como crime (art. 184 e parágrafos, do Código Penal, Lei nº 6.895, de 17/12/1980) com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão, e indenizações diversas (artigos 122 a 124 e 126 da Lei nº 5.988, de 14/12/1973, Lei de Direitos Autorais).

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com o ISBD

C569

Ciência, Estratégia e *Core Business* / [recurso eletrônico] / vários autores; organizado por Mauro Leray, Jaqueline Pimentel. – Ananindeua: Itacaiúnas, 2021.  
212p. : il. : PDF ; 2038 KB.

Inclui índice e bibliografia  
ISBN 978-65-89910-16-9 (*e-book*)

1. Administração. 2. Ciências Contábeis. 3. Negócios. I. Leray, Mauro. II. Pimentel, Jaqueline. III. Título.

2021-2642

CDD-658  
CDU-65

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410  
Índice para catálogo sistemático:

1. Administração 658 2. Administração 65

### ***Conselho editorial***

Bruno Nunes Batista (IFC)

Wildoberto Batista Gurgel (UFERSA)

Viviane Corrêa Santos (UEPA)

Josimar dos Santos Medeiros (UEPB)

Jenaldo Alves de Araújo (ULBRA)

### ***Editor de publicações***

Walter Rodrigues

O conteúdo desta obra, inclusive todos os dados contidos em cada artigo, sua revisão ortográfica e gramatical, bem como as imagens, é de responsabilidade total e exclusiva de seus respectivos autores, inclusive sobre a sua veracidade autenticidade.

*Esta obra foi publicada pela Editora Itacaiúnas em junho de 2021.*

Dedicado a Aldenira Alves.  
Seu exemplo sempre nos inspirará e  
sua lembrança, mais do que em  
nossa mente, estará sempre em  
nossos corações.

## AUTORES

Aldenira Alves  
Ananda Brito Mesquita  
Andressa Macedo de Sousa  
Beatriz Luana Santos Sousa  
Bianca Sthefane Rodrigues  
Elizama Moreira Licar  
Fernanda Raquel Gomes Lima  
Francisco José Oliveira Veiga  
Gilcimar Guimarães Berredo  
Ilton Cley Farias  
Jaqueline Pimentel  
Jenifer Thauane da Silva Aragão  
João Marcos de Sá Martins  
João Victor Ferreira Santos  
Letícia Dalete Ferreira Rodrigues  
Luano Ferreira Farias  
Maiane Oliveira Souza Estrela  
Maria do Carmo Aranha  
Mauro Leray  
Milena Silva Santos  
Milena Vieira de Oliveira  
Natália Borges de Sousa  
Neide Nayane Pinheiro Privado  
Rodrigo Brandão Ferreira  
Roniely Cristina Morais do Santos  
Ronylson Ferreira Camelo  
Sarah Hanna Morais Braga  
Tamara Lisboa de Sousa  
Valdinéia Guedes dos Santos  
Walber Vieira Gomes

## APRESENTAÇÃO

O projeto do livro **Ciência, Estratégia e Core Business** teve início no ano 2020 e objetivou, como alvos principais, fomentar a iniciação científica, disseminar a necessidade da pesquisa e promover ciência com a publicação de artigos científicos de discentes e docentes dos cursos de graduação da área de negócios (Administração e Ciências Contábeis) da Faculdade Edufor.

O livro, como resultado final do projeto, reúne sete artigos abrangendo diversas áreas e subsistemas organizacionais, como: gestão de pessoas e liderança, gestão tributária, gestão estratégica de vendas, gestão de marketing e *merchandising*, contabilidade gerencial e os impactos da pandemia nas organizações.

Os artigos reunidos demonstram a abrangência dos campos de pesquisa da área negócios e confirmam as expectativas a respeito do potencial dos docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Edufor, que contaram com o auxílio e

orientação de docentes e com a experiência e inspiração de profissionais convidados.

Os artigos utilizaram metodologias diversas e os seus resultados propõem reflexões importantes acerca do desenvolvimento de pessoas, processos e estratégias organizacionais. Todos com relevância acadêmica e, principalmente, mercadológica.

Você irá gostar ainda mais da obra, por retratar não apenas investigações científicas, mas inquietudes cotidianas que todo empreendedor de MEIs, micro e pequenas empresas vivencia.

Desejo a você uma excelente leitura!

**Mauro Leray**



# SUMÁRIO

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MOTIVACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO ..... 11**

Ananda Brito Mesquita  
Elizama Moreira Licar  
Jaqueline Pimentel  
Maria do Carmo Aranha  
Maiane Oliveira Souza Estrela  
Sarah Hanna Morais Braga

## **ISS – IMPOSTO SOBRE SERVIÇO: LEGISLAÇÃO E ARRECADAÇÃO NO MUNICÍPIO DE BACABAL/MA. 32**

Francisco José de Oliveira Veiga  
Jenifer Thauane da Silva Aragão  
Mauro Leray  
Natália Borges de Sousa  
Roniely Cristina Morais dos Santos

## **A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL ..... 54**

Fernanda Raquel Gomes de Lima  
Jaqueline Pimentel  
João Victor Ferreira Santos  
Letícia Dalete Ferreira Rodrigues  
Valdinéia Guedes dos Santos

**MERCHANDISING COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO DE VENDAS ..... 90**

Luano Ferreira Farias  
Mauro Leray  
Milena Silva Santos  
Milena Vieira de Oliveira  
Rodrigo Brandão Ferreira

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O ADMINISTRADOR..... 131**

Aldenira Alves  
Gilcimar Guimarães Berredo  
Ilton Cley Farias  
Jaqueline Pimentel  
Walber Vieira Gomes

**IMPACTO FINANCEIRO DA TRIBUTAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL NAS MICRO-EMPRESAS..... 164**

Andressa Macedo de Sousa  
Jaqueline Pimentel  
João Marcos de Sá Martins

**EFEITOS DO CENÁRIO PANDÊMICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE..... 187**

Beatriz Luana Santos  
Bianca Sthefane Rodrigues  
Jaqueline Pimentel  
Neide Nayane Pinheiro Privado  
Tamara Lisboa de Sousa

DOI: 10.4322/978-65-89910-16-9-01

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MOTIVACIONAL  
PARA O DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO:** estudo  
de caso na empresa Brasil Lopes Sociedade  
Individual de Advocacia

Ananda Brito Mesquita<sup>1</sup>

Elizama Moreira Licar<sup>2</sup>

Jaqueline Pimentel<sup>3</sup>

Maria do Carmo Aranha<sup>4</sup>

Maiane Oliveira Souza Estrela<sup>5</sup>

Sarah Hanna Morais Braga<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: mesquitamoraes33@gmail.com

<sup>2</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: elizamalicateandrade@gmail.com

<sup>3</sup> Docente da Faculdade Edufor. E-mail: jaqueline.pimentel@edufor.edu.br

<sup>4</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: docarmoaranha@gmail.com

<sup>5</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: maiane\_oliveira@hotmail.com

<sup>6</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: sarahmoraisbraga@gmail.com

## RESUMO

Existem alguns métodos encontrados em determinadas organizações, baseados em autoritarismo o que levam o indivíduo a adequar-se à organização sem dar espaço para que este se adapte e anule qualquer iniciativa; é aquela do tipo “ordens são para ser cumpridas e não questionadas”. Com este modelo, as medidas a serem tomadas nas organizações crescem e se tornam bem mais complexas, percebe-se um grande aumento de pressão nos níveis mais baixos, há restrições de liberdade e ação, para a decisão, e muitos outros em seu ritmo acelerando com algumas mudanças. Isso pode agravar muito o equilíbrio entre relações desenvolvendo várias crises de ansiedades e tensões cada vez maiores. Um líder interessado deve sempre contribuir, pois ele precisa sempre conhecer quais são os valores que estão vigentes na organização e os valores de seus colaboradores, entendendo que deve atuar para compreender o que são prioridades e, buscando traçar caminhos que permitam alcançar os objetivos finais.

**Palavras-chave:** Líder. Métodos. Decisão. Organizações.

## ABSTRACT

*There are some methods found in certain organizations, based on authoritarianism that lead the individual to adapt to the organization without giving space for it to adapt and cancel any initiative; it is the “orders are to be carried out and not questioned” type. With this model, the measures to be taken in organizations grow and become much more complex, there is a great increase in pressure at the lower levels, there are restrictions on freedom and action, for the decision, and many others at their accelerating pace with*

*some changes. This can greatly aggravate the balance between relationships, developing several crises of increasing anxiety and tension. An interested leader must always contribute, as he always needs to know what are the values that are in force in the organization and the values of his collaborators, understanding that he must act to understand what are priorities and, seeking to trace paths that allow to reach the final objectives.*

**Keywords:** *Leader. Methods. Decision. Organizations.*

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura em que vivem as organizações, percebem-se os avanços tecnológicos e alterações no que diz respeito aos processos que ocorrem no cenário atual, como muitas mudanças acontecendo em escala exponencial. Observa-se que o papel do líder surge com muita importância na gestão da empresa e como fator influenciador no comportamento de seus liderados. Isso faz com que o indivíduo que ocupa esse papel, se torne cada vez mais eficiente e traga novas teorias e conceitos para este ambiente organizacional. Destaca-se a necessidade da influência da liderança no que diz respeito às teorias motivacionais e seu estilo de liderança, de forma que assegure a empresa o sentimento,

comprometimento e valorização de todos os envolvidos nos processos que ela desenvolve.

Baseado no exposto e com suporte em pesquisas bibliográficas e questionários aplicados na empresa Brasil Lopes Sociedade Individual de Advocacia com foco na temática sobre a importância da liderança motivacional para o desenvolvimento no trabalho, o presente artigo tem como objetivo discorrer sobre a influência da liderança para o alcance de resultados, bem como sobre as teorias motivacionais e estilos de liderança, além de destacar a importância do líder para garantir o desenvolvimento de sua equipe.

Tem-se, portanto, como problema de pesquisa, o seguinte questionamento: Qual o papel do líder para o desenvolvimento da equipe? Essa é a principal questão problematizadora para analisar-se a preocupação dos líderes das organizações em manter um nível satisfatório na motivação de seus empregados, para que alcancem os melhores resultados. Espera-se, assim, que desta forma se possa entender que não somente a tecnologia, estratégias e um processo bem avaliado trarão a empresa os ganhos esperados, e busca-se manter um bom

relacionamento com todos os colaboradores, tornando mais agradável possível o ambiente de trabalho.

Pretende-se então, desfazer a antiga ideia de que remuneração e hierarquia eram as fundamentações para motivação de liderados e passa-se a pensar que a qualidade de vida e bem-estar no ambiente organizacional tornam-se imprescindíveis para o alcance de resultados, bem como não se pode deixar de avaliar o nível de confiança repassado pelo líder a sua equipe, pois ele é capaz de reduzir as incertezas do trabalho e torna-se referência motivacional na medida em que a expectativa dos colaboradores aumenta e de que o esforço leva a satisfação de todas as necessidades.

Desta forma, o líder torna-se responsável pela permuta de ideias e experiências, na busca pelo objetivo central, pois através de sua competência e habilidades, gerará nos funcionários confiança e credibilidade, de forma que os façam seguir.

Neste ponto, o líder deverá ser capaz de ouvir, de ajudar a estabelecer quais são suas necessidades, facilitando sua resolução e delegando tarefas de forma adequada. Justifica-se esse estudo orientado para

análise dos fatores motivacionais das competências e habilidades do líder, analisando o cenário organizacional em que estão inseridos, na forma como reagem e desenvolvem seus processos e identificando-se vários tipos de liderança, sobre as quais também desenvolveremos conceitualmente, desta forma conseguiremos atingir a compreensão de como atingir bons resultados da equipe a partir de políticas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para dar apoio teórico a pesquisa exposta, apresentam-se contempladas posteriormente questões que abordam sobre gestão de pessoas, costume corporativo, poder e incentivo, bem como, a comparações e análises entre elas.

### **2.1 Liderança**

Para Vecchio (2008), esse tema diz respeito a aspectos corporativos e societários mais longos, como a arranjo das organizações e as ameaças ambientais que influenciam o costume e ações das pessoas e,

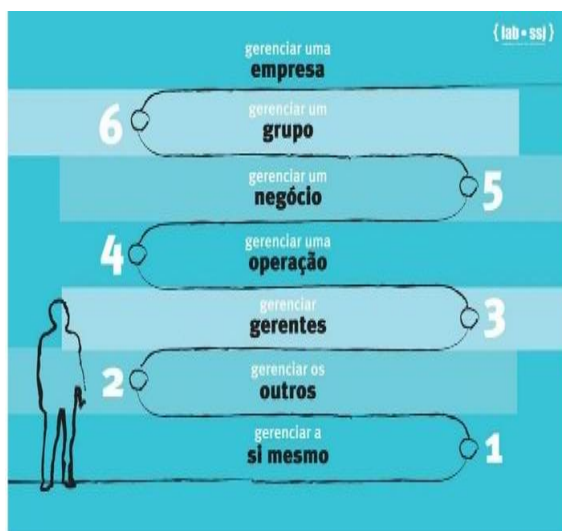


## A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MOTIVACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO

confrontando essas partes vivas das instituições, prontamente refletem na organização, estando juntos pelo grupo que cerca o empreendimento e pela sociedade a que ela pertença.

Um colaborador que tem suas expectativas cumpridas produz mais, contribuindo instantaneamente com a empresa em que está inserido, por meio de uma personificação positiva, acompanhando, assim, a qualidade da gestão de pessoas utilizada para o fortalecimento da imagem da empresa.

Figura 01 – Resumo de Pipeline de liderança



Fonte: CHARAN (2009, pg.03.)

É primordial discernir os atributos e as armadilhas relacionadas a qualquer pessoa, não somente aquelas contra os seus líderes, mas também aquelas armadilhas aos pares, chefes imediatos e subordinados.

Imagine um empreendimento no qual mais da metade dos gestores em cada curva está lidando com capacidades, utilidades de momento e recursos profissionais inadaptados para o grau que dominam; ou eles deslocaram um ponto e nunca assimilaram o que necessitavam saber ou estão apegados a um remoto modo de controlar que ficou aprovado para eles no passado.

Em algumas empresas, pelo menos metade dos colaboradores em posição de liderança está trabalhando bem abaixo do patamar apropriado. Estes, até tem a capacidade de serem líderes, mas essas capacidades não estão sendo colocadas em prática.

Com o passar das épocas as empresas optam por usos de liderança conforme argumentos da gerência de pessoas, onde o colaborador é percebido não somente como uma parte do modelo corporativo, mas sim como ser humano, onde o líder tem que referir-se com certa cortesia

e precisa dar assistência para conseguir os avanços que a empresa espera desse empregado.

Pode-se, inclusive, descrever a liderança como sendo o método pelo qual uma pessoa pode persuadir outras a partilharem suas ideias e/ou atos, e conseguir a resolução de algo por meio das demais pessoas, bem como a possibilidade de fazer com que a população se envolva espontaneamente em determinados afazeres para o cumprimento de metas coletivas.

Gerenciar e conseguir resultado através de mais pessoas, é instigar pessoas ou grupos de pessoas para que esses compartilhem instrumentos para conquistar um destino comum, é a utilização de todos os meios acessíveis para fazer um incentivo entre os liderados e a realização das metas gerais e, também, controlar as emoções para poder administrar a própria motivação e a dos liderados (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002).

## **2.2 Características de líder**

Escritores recentes nos apontam vários pensamentos e situações mediante o argumento liderança ocorrendo que, nesta investigação, optou-se

pelo princípio dos sinais de líder e os costumes de liderança marcados nas teses transformacionais.

Que são quatro características de um líder: (1) Autoritária – o líder assume inteiramente as providências sozinho, sem mediações dos liderados; (2) Consultiva – o líder consulta os liderados para sustentar a resolução, no caso a definição é um tipo de eleição em que os liderados disputam juntamente qual a melhor alternativa; (3) Benevolente – já diz que o líder tem a segurança, mas percepção os submissos. Ou seja, a sua intrepidez tem clara poder dos liderados; (4) Democrática Participativa – o líder e os liderados partilham a tomada de decisão.

Relativamente aos usos de liderança, faz-se fundamental entender as Teorias Transformacionais, que se destacam entre as abordagens das características de liderança. O líder desse tipo exercita um grande grau de importância nos seguidores a ponto de fazer com que eles avancem além de seu próprio individualismo para cooperarem rumo à execução da missão estabelecida.

Segundo Alves (2009), além de conservarem carisma, os líderes transformacionais caracterizam-se pela importância criada (são percebidos pelos seus

seguidores como padrões a serem seguidos, incluindo um grande direito de comando sobre os liderados), atenção individualizada (valorizam cada membro da equipe, preocupando-se com os direitos pessoais e profissionais destes), estimulação mental (estimulam a inovação e aperfeiçoamento da equipe no nexo de esclarecer dificuldades existentes) e estímulo inspiradora (motivam e conduzem os liderados a encararem fortes afrontas, originando grandes expectativas).

Liderança Laissez-faire (palavra de origem Francesa) pode ser discernida como a “negação da liderança” ou “deixai fazer”, já que esse tipo de líder deixa decidir questões ou assumir ocupações.

São três categorias referentes aos resultados da liderança, que são o - Esforço extra, em que o líder leva os subordinados a executarem mais que o previsto, ultrapassando as próprias expectativas; - Eficácia, que ocorre quando o líder valoriza as precisões da organização como um todo, inclusive de cada membro do grupo, incluídos em altos níveis de eficácia; - Satisfação, que se refere à amplitude do líder em permitir um bom clima no local trabalhista e em alcançar um elevado grau

de compensação dos liderados em relação ao seu estilo de liderança (ALVES, 2009). Buscar por ferramentas que possam aumentar o cumprimento do funcionário no ambiente trabalhista, tendo em observação os elementos particulares do funcionário, as características das funções atribuídas e os negócios da entidade.

O líder pode lidar suas habilidades interpessoais para persuadir positivamente no incentivo de seus apreciadores, sendo primordial pensar no embate da liderança no incentivo para o trabalho. A segurança leva certo tempo para ser completa e, à medida que analisamos uma pessoa, a segurança vai ampliando e tendemos estimulando perspectivas positivas sobre essa relação.

A dignidade que se atribui à disposição de admitir e defende suas ideologias e grupo e por fim, e não muito importante, a amplitude, onde você conjectura que a outra pessoa tem total segurança em você. A equipe, bem como a importância da liderança sobre a mesma, possibilitará dirigir as pessoas envolvidas nas medidas, que são prontamente atingidas por esse desdobramento e, ainda,

dar instruções, unindo-se a elas ou procurando mudanças.

Entender como se apresentam as relações das pessoas que compõem as equipes, principalmente se a energia do líder é percebida pelos seus liderados como estimulante à sua motivação, se prova intensamente relevante, relacionada a ação de acrescentar entendimento aos líderes e administradores de grupos sobre a alegação de seus empregados.

Líderes buscam a gerenciar o local de treinamento com objetivo de enriquecer a eficácia dos seus liderados, sem desordenar seu modo de autoridade, tendo suas convicções para os subordinados.

### **3 METODOLOGIA**

Com o objetivo de obter resultados que nos servissem como embasamento para este estudo de caso, foram aplicados questionários com os quais pudemos identificar o estilo de liderança praticado na empresa Brasil Lopes Sociedade Individual de Advocacia, bem como pudemos mensurar o nível de satisfação dos

funcionários que responderam ao questionário anonimamente.

Portanto, para alcançarmos o resultado do estudo desenvolvido foram feitas pesquisas com abordagem qualitativa, onde tivemos uma percepção dos fatores que contribuem para o bom desempenho de um trabalho em equipe e os caminhos percorridos para tais fatos.

Através de pesquisas já realizadas, leitura de materiais escritos por profissionais experientes e com competência para discorrer sobre o assunto, pudemos identificar a trajetória necessária a serem explorados por profissionais participantes dos processos, sendo estes gestores ou pessoas subordinadas a um gestor, analisando as teorias motivacionais, conceitos de liderança, cenários organizacionais, tipos de organizações e clima organizacional.

As etapas de análises do conteúdo foram feitas de forma que se estabeleceu tal prática, exploraram-se materiais e transcreveram-se as interpretações retiradas dos elementos bibliográficos, bem como feito estudo de caso na empresa Brasil Lopes Sociedade Individual de Advocacia com aplicação de questionários com as



seguintes perguntas: Sabe quando deve apoiar e aconselhar? Sabe quando deve dar autonomia? Fornece os recursos necessários ao desempenho das tarefas? Sabe ouvir seu liderado? Facilita o diálogo com seu liderado? Reconhece os bons desempenhos? Cria um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem bem? Serve de exemplo a sua atitude de colaboração com os outros? Está disponível a dar apoio quando necessário? Partilha e dá visibilidade a equipe quando esta alcança o sucesso? Consegue realizar negociação ganha-ganha com a equipe?

Através do qual obtivemos informações para embasarmos esta pesquisa com o intuito de demonstrar a importância da liderança motivacional, foi feita a elaboração do questionário, voltado para líderes liderados da empresa Brasil Lopes Sociedade Individual de Advocacia, que desenvolve atividades no segmento de assessoria jurídica e cobrança de taxas condominiais possuindo na posição de líder apenas um diretor, o senhor Bruno Brasil e três indivíduos na posição de liderados.

O objetivo destes questionários foi identificar o nível de aplicação das teorias apresentadas nesta pesquisa,

bem como os resultados atingidos pela equipe, tanto no que diz respeito aos anseios do líder quanto dos liderados.

Trata-se de uma metodologia onde o fenômeno é experiência, ou seja, é uma pesquisa desenvolvida dentro de um determinado contexto, onde se busca ter uma determinada compreensão.

Nessa pesquisa, o que se destacará será o conhecimento que se tem a respeito de um determinado assunto. Portanto ela não apresentará uma realidade real e total, será apenas um recorte que mostrará parte de uma realidade com a intenção de facilitar o entendimento a respeito de um determinado fenômeno. Recortes estes que poderão ser extraídas através de idas ao campo, verificações in loco e aplicações de questionários, de forma que se possa embasar uma pesquisa para posteriormente analisarem-se os dados coletados.

Esse modelo de pesquisa deve levar em consideração três procedimentos que serão primordiais para se definir a relevância do assunto a ser pesquisado. São eles: Justificativa – apresenta-se importância teórica do assunto a ser investigado. Procedimentos – questiona-se qual a melhor forma para coleta de dados a ser

utilizado. Questões – o levantamento de quais questões refletiu a linha de investigação.

### **3.1 Resultados**

Quanto aos funcionários que responderam aos questionários, trata-se de duas secretárias, com idade de 28 e 29 anos que responderam de forma positiva a perguntas sobre seus níveis de satisfação quanto a sentirem-se apoiadas e aconselhadas e receberem autonomia suficiente para realização das suas tarefas.

Segundo as mesmas, dispõem de recursos que precisam e quando necessários são ouvidas pelo seu líder, de forma que mantém o diálogo aberto, fazendo-as sentirem - se bem em seu ambiente de trabalho. De acordo com as respostas dadas, seu líder é modelo no que diz respeito à colaboração com os outros e as apoia quando necessário. Sentem-se participantes e reconhecidas quando o sucesso é alcançado pela equipe.

No entanto, uma das entrevistadas respondeu não se sentir reconhecida pelo seu bom desempenho e nem seu desenvolvimento profissional facilitado pela empresa em que atua.

O líder, do sexo masculino, com idade de 39 anos, exerce a função de advogado, sendo ele o proprietário da empresa, respondeu a todas as questões levantadas no questionário com um sim. Fato este que diverge da visão que uma de suas funcionárias tem a respeito de reconhecimento do seu bom desempenho e facilitação de seu desenvolvimento profissional. Neste caso, sugere-se atenção por parte do líder, e reavaliação de sua postura diante dos seus liderados, buscando sempre uma melhoria nesta relação, de forma que a confiança seja estabelecida e a estima desta funcionária seja elevada ao nível de satisfação pessoal por ela almejada.

Ressalta-se que cabe ao gestor a identificação das dificuldades enfrentadas pelos seus funcionários, de forma que possa favorecer a solução das mesmas, e o indivíduo feliz e satisfeito possa render resultados positivos a empresa. Em se tratando do líder reconhecer o desempenho da colaboradora, o que falam os autores. A pesquisa bibliográfica serve para embasar e fundamentar a linha de adotada pelos pesquisadores.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No mundo atual o tema liderança tem grande importância para gestão organizacional. O ciclo de vida das organizações muitas vezes depende exclusivamente de líderes, que têm todo o compromisso de motivar e tentar incentivar todos os colaboradores para o desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

O líder de hoje procura desenvolver um trabalho funcional de extrema importância dentro das empresas, onde procura trabalhar em equipe com maior cooperação de todos, além de tomar decisões importantes e racionais, pois nem sempre agimos pela emoção e sim pela razão. O mesmo deve ser aceito e compreendido por toda equipe, pois ele é o exemplo que todos devem seguir.

A finalidade é mostrar se no nosso cotidiano, as empresas que estão ao alcance de nossa realidade, praticam a liderança, constatar se ela faz diferença dentro da organização e se os líderes com seu poder de persuasão conseguem influenciar seus liderados nas tomadas de decisões.

A liderança possui atributos importantes para as organizações e empresas bem-sucedidas devem parte do

## A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA MOTIVACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO

sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus líderes, pois eles são fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, A. S. V. Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira. Funchal, 2009. Dissertação (mestrado em Administração Educacional). Universidade da Madeira. Disponível em: <<http://www.citma.pt/Uploads/Armando%20Alves.pdf> >. Acesso em: 14/05/2021.
- CHARAN, DROTTER & NOEL Pipeline de Liderança. Ano de publicação da primeira edição no Brasil: 2009; Elaborado por: Reno Schmidt; dezembro de 2013.
- ECCHIO, R. P. Comportamento Organizacional, 6º ed., São Paulo, Cengage Learning, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., Fundamentos de Metodologia Científica, 5ª ed., São Paulo, Atlas, 2003.
- LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY N. Liderança. In: Gestão do Capital Humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

## ISS – IMPOSTO SOBRE SERVIÇO: LEGISLAÇÃO E ARRECADAÇÃO NO MUNICÍPIO DE BACABAL/MA

Francisco José de Oliveira Veiga<sup>7</sup>

Jenifer Thauane da Silva Aragão<sup>8</sup>

Mauro Leray<sup>9</sup>

Natália Borges de Sousa<sup>10</sup>

Roniely Cristina Morais dos Santos<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Administrador e especialista em Gestão Pública. E-mail: adm.franciscoveiga@hotmail.com

<sup>8</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail: jeniferthauane.red@gmail.com

<sup>9</sup> Docente da Faculdade Edufor. E-mail: mauro.leray@edufor.edu.br

<sup>10</sup> Administradora, especialista em Metodologia do Ensino Superior e especialista em Gestão Pública. E-mail: nataliaborgesadm@hotmail.com

<sup>11</sup> Administradora e Supervisora Administrativa da Faculdade Edufor. E-mail: roniely.cristina@edufor.edu.br



## RESUMO

O Imposto sobre Serviços é um tributo de competência municipal e do Distrito Federal, tendo como fato gerador a prestação de serviços, como contribuinte o prestador do serviço e por base de cálculo o preço do serviço. O estudo desse tema mostra-se relevante e atual pelo fato de nos levar ao aprofundamento do Imposto sobre Serviços, sua legislação e a forma como é arrecadado. Tem como objetivo principal apresentar a legislação pertinente e recolhimento no município de Bacabal – MA apoiado nos objetivos específicos de identificar no portal de transparência os valores arrecadados, descrever a legislação e demonstrar a importância desse imposto para o município. Almejando assim responder o questionamento: Como é regido e arrecadado o Imposto sobre Serviços no município de Bacabal - MA? Os estudos e considerações deste artigo passam pela conceituação das ciências dos tributos, da Administração Pública e da legislação municipal. Embasamos a pesquisa bibliográfica e documental com autores como Crepaldi (2017), Hack (2013), Gomes (2010), assim como as legislações como Lei Complementar nº116, a Constituição Federal de 1988, outras leis estaduais e municipais e também os dados do portal de transparência do município e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. O Imposto sobre Serviço no município de Bacabal - MA é regido pela Lei 1.082 de 2008 que dispõe sobre os tributos municipais, arrecadação e alíquota e outras observações. Segundo os dados encontrados na pesquisa no portal de transparência do município o Imposto sobre Serviços é responsável por uma grande parte da receita do município.

**Palavras-chave:** Imposto sobre serviços. Arrecadação tributária. Gestão pública municipal.

## **ABSTRACT**

*The Tax on Services is a tax under municipal and Federal District jurisdiction, having the provision of services as a taxable event, the service provider as a taxpayer and the price of the service as a tax base. The study of this theme is relevant and current because it leads us to deepen the Tax on Services, its legislation and the way it is collected. Its main objective is to present the relevant legislation and collection in the municipality of Bacabal – MA, supported by the specific objectives of identifying the amounts collected on the transparency portal, describing the legislation and demonstrating the importance of this tax for the municipality. Aiming thus to answer the question: How is the Tax on Services regulated and collected in the municipality of Bacabal - MA? The studies and considerations in this article go through the conceptualization of the sciences of taxes, Public Administration and municipal legislation. We based the bibliographic and documentary research with authors such as Crepaldi (2017), Hack (2013), Gomes (2010), as well as legislation such as Complementary Law nº 116, the Federal Constitution of 1988, other state and municipal laws and also the portal data of transparency of the municipality and the Brazilian Institute of Geography and Statistics. The Service Tax in the municipality of Bacabal - MA is governed by Law 1082 of 2008 which provides for municipal taxes, collection and aliquot and other observations. According to data found in the survey on the*

*municipality's transparency portal, the Services Tax is responsible for a large part of the municipality's revenue.*

**Keywords:** *Tax over services. Tax collection. Municipal public management.*

## 1 INTRODUÇÃO

Na Constituição Federal de 1988, p.70, o Imposto sobre Serviços encontra-se definido como de competência municipal e do Distrito Federal conforme encontramos no artigo abaixo:

“Art. 156. Compete aos Municípios instituir impostos sobre: III - serviços de qualquer natureza, não compreendidos no art. 155, II, definidos em lei complementar”.

O Imposto sobre Serviços de qualquer natureza é um tributo que juntamente com outros são arrecadados pelos municípios para financiar as despesas públicas. Para esse imposto o prestador de serviço é o contribuinte e o valor do imposto tem por base o valor do serviço.

Este estudo pretende apresentar os conceitos e bases do Imposto sobre Serviço de qualquer natureza, que nessa pesquisa é tratado com a nomenclatura de Imposto sobre serviço. Traz como objetivo principal

apresentar a legislação pertinente e arrecadação no município de Bacabal - MA complementado pelos objetivos específicos de identificar no portal de transparência do município os valores arrecadados desse tributo, fazer uma descrição da legislação e demonstrar qual a importância desse imposto para a gestão dos municípios. Pretendendo assim responder o questionamento: Como é regido e arrecadado o Imposto sobre Serviços no município de Bacabal - MA?

A escolha da pesquisa desse tributo nos traz a compreensão e esclarece que o Imposto sobre Serviço pode vir a ser a maior fonte de valores para a receita pública dos municípios, embora na legislação os impostos não tenham contra prestação, sendo o valor arrecadado utilizado pra fins diversos.

Os estudos, considerações e pesquisa bibliográfica se organizam pela conceituação dos tributos, legislação tributária municipal e arrecadação do Imposto sobre Serviços. A metodologia bibliográfica e documental tem base em autores como Crepaldi (2017), Hack (2013), Gomes (2010), a Lei Complementar nº116, a Constituição Federal de 1988, a Lei Orgânica do Município, o Código

Tributário Nacional, lei 5.172, o Código Tributário Municipal, lei 1082, o portal de transparência do município, os dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, assim como outros estudiosos e outras leis.

O Imposto sobre serviço no município de Bacabal-MA é regido pela Lei 1082 de 2008 que dispõe sobre os tributos municipais, criada com base no Código Tributário Nacional. No texto da lei citada o fato gerador do imposto é a prestação de serviço, dispostos e descritos em lista anexa a lei, executado por pessoa física, jurídica, profissional autônomo ou empresa e a base de cálculo é o valor do serviço. Em relação à alíquota a lei é complementada por alguns anexos, e no anexo I encontramos descrição de serviços com os percentuais de 5% para a maioria dos serviços e 3% e 2% para outros serviços listados.

O Imposto sobre Serviços juntamente com os outros impostos municipais são responsáveis por uma grande parte da receita dos municípios. E o município de Bacabal possui legislação específica que organiza esse imposto sua alíquota e arrecadação. A gestão municipal

disponibiliza no seu portal de transparência a todos os municípios a previsão e o valor de arrecadado mensalmente e anualmente do Imposto sobre serviços.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRIBUTÁRIA**

A Administração Pública é o aparelhamento do Estado, que é organizado para a realização de todos os seus serviços, visando à satisfação das necessidades do povo.

A Administração Pública, que pode ser definida como o conjunto de órgãos, agentes e pessoas jurídicas responsáveis pelo desenvolvimento da atividade administrativa, atua de forma direta ou centralizada, através de seus órgãos, ou de forma indireta ou descentralizada, quando cria ou autoriza a criação de outras pessoas jurídicas para lhe auxiliarem em tal tarefa (AMADO, 2019 p.361).

Segundo Paludo (2012) o sentido amplo compreende tanto o governo – responsável por tomar as decisões políticas - a estrutura administrativa, bem como à administração – que executa essas decisões. Já o sentido estrito compreende apenas as funções

administrativas relacionadas à execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades.

A administração tributária da União, Estados, Distrito Federal e Municípios são orientados pelo Código Tributário Nacional do ano de 1966, pela Emenda nº 18 de 1965 e outras leis estaduais e municipais que dispõem sobre contribuintes, fato gerador e alíquotas.

Essa administração corresponde a uma parte da Administração Pública, a da atividade financeira do Estado. Assim ele regula, controla, acompanha e fiscaliza a aplicação e arrecadação dos tributos, visando assim à receita pública.

Na Lei Orgânica do município de Bacabal de 1990, no título IV que trata da competência financeira traz no texto o tratamento da Administração Tributária Municipal:

Art.121 – A Administração Tributária é atividade vinculada, essencial ao Município e deverá estar dotada de recursos humanos e materiais necessários ao fiel exercício de suas atribuições, principalmente ao que e refere:

- I – lançamento dos tributos;
- II – cadastramento dos contribuintes e das atividades econômicas;
- III – fiscalização de cumprimento das obrigações tributárias;

IV – inscrição dos inadimplentes em dívida ativa e respectiva cobrança amigável ou encaminhamento para a cobrança judicial (Lei Orgânica do Município de Bacabal, 1990 p.32).

Os municípios são responsáveis pela legislação, arrecadação e administração dos tributos que a lei que a lei descreve como autonomia destes. Gerando assim sua receita de acordo com as atividades desenvolvidas no âmbito municipal.

### **3 IMPOSTO SOBRE SERVIÇO**

#### **3.1 Legislação do Imposto sobre Serviços**

Segundo Barreto (2005), o Imposto sobre Serviços, por ser uma das principais fontes da arrecadação financeira municipal, se expandiu por todo o território depois da Constituição de 1988 que definiu a criação de lei orgânica para cada município. Aumentando ainda mais essa expansão a lei complementar nº116 de 2003 traz a obrigação de criar leis para cada município para a gestão dos impostos que lhes compete.

No Código Tributário Nacional, lei nº 5.172 encontra-se a definição de um dos tipos de tributo, o imposto:



Art. 16. Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte (Código Tributário Nacional, 1966, p.3).

A Lei Complementar nº 116 de 2003 dispõe detalhadamente sobre o Imposto sobre Serviços e outras providências sobre aplicação, cálculos e competência. Estabelece o caput do art. 1º da Lei Complementar 116/2003 que:

O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, tem como fato gerador a prestação de serviços constantes da lista anexa, ainda que esses não se constituam como atividade preponderante do prestador (LC 116/2003 p.1).

Em conformidade com o art. 1º, §3º, da Lei Complementar 116/2003, o Imposto sobre Serviços incide também sobre os serviços prestados mediante a utilização de bens e serviços públicos que são explorados economicamente com autorização, permissão ou concessão, e com o pagamento de tarifas, preços ou pedágios pelo usuário final do serviço.

Segundo Hack (2013 p.87), é um imposto municipal com caráter fiscal. Tem como hipótese de incidência a prestação de serviços, excluindo-se aqueles sujeitos ao

Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços. Assim pode ser cobrado o valor fixo quando se trata de trabalho de profissionais liberais ou pode ter como base de cálculo o valor do serviço.

No ano de 2016 surgiu a lei complementar nº157 que trouxe um aspecto que causou e causa impacto nas organizações, que é a responsabilidade dos tomadores de serviço realizar a retenção na fonte e depois repassar aos municípios, o que antes não ocorria agora pode ser executado, ficando a arrecadação na responsabilidade do tomador de serviço.

No Código Tributário Nacional encontra-se taxadas as descrições dos impostos que são de responsabilidade dos estados e municípios. Cada estado legisla sobre seus impostos estaduais e cada município legisla sobre os impostos de sua competência.

A Lei Municipal nº 1082 de 2008, o Código Tributário Municipal de Bacabal, em seu Artigo 6, inciso I, alínea c descreve o Imposto sobre Serviço:

Art. 6.º O sistema tributário municipal é composto por:  
I – impostos:  
[...]

c) sobre serviços de qualquer natureza, não compreendidos no inciso II do art. 155, da Constituição da República Federativa do Brasil, definidos em lei complementar federal;

O conceito de imposto sobre serviços de qualquer natureza no Código Tributário Municipal tem a mesma descrição que no Código Tributário Nacional assim como o fato gerador que é a prestação de serviço por pessoa física ou jurídica, profissional autônomo ou empresa.

Encontramos no Artigo 40 do Código Tributário Municipal:

§ 3o A caracterização do fato gerador do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN não depende da denominação dada ao serviço prestado ou da conta utilizada para registros da receita, mas, tão-somente, de sua identificação, simples, ampla, analógica ou extensiva, com os serviços previstos na lista de serviços (CTM, 2008 p.15).

Nas duas legislações, Código Tributário Nacional e Código Tributário Municipal, constam uma lista em anexo descrevendo o rol de tipos de serviços. Os serviços provenientes do exterior também sofrem a incidência deste imposto.

### **3.2 Arrecadação do Imposto sobre Serviços**

Segundo Magieri (2001, p. 35), desde a Roma antiga, nos tempos do imperador Constantino, havia a existência da cobrança de impostos sobre serviços. E essa prática foi organizada em legislação e executada pelos países em função de obtenção de receita pública.

A arrecadação do Imposto sobre serviços é realizada pelas prefeituras municipais sendo exigida por lei, a Lei de Acesso à Informação, a disponibilização dos dados no Portal de Transparência dos municípios.

De acordo com o CTN – Código Tributário Nacional, contribuinte é a pessoa física ou jurídica, que tem relação com a situação que constitua o fato gerador do imposto, ou seja, que efetue a prestação dos serviços. Uma vez que ocorra o fato gerador, o prestador de serviço formal ou informal tem possibilidade de cumprir com a obrigação de pagar o imposto.

O fato gerador do Imposto sobre Serviços é a prestação do serviço, o artigo 39 do Código Tributário Municipal também faz menção a uma lista de serviços anexa a lei, onde estão divididos os serviços e os similares

e a alíquota para cada um. E no parágrafo terceiro do artigo 40 é esclarecido que essa lista comporta interpretação ampla, analógica e extensiva na sua horizontalidade. Ou seja, que ela seguida por cada profissional que exerça a atividade constante nela e que cumpra seu papel de contribuinte.

§ 3º A caracterização do fato gerador do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN não depende da denominação dada ao serviço prestado ou da conta utilizada para registros da receita, mas, tão-somente, de sua identificação, simples, ampla, analógica ou extensiva, com os serviços previstos na lista de serviços (Lei Municipal nº 1082 de 2008, p.15).

Através da lista de serviços é possível identificar a descrição dos serviços e suas ramificações e o percentual instituído pelo código municipal. Assim empresas prestadoras de serviços e prestadores de serviços podem efetuar o pagamento desse imposto quando emitem a nota fiscal de serviço.

Segundo o Código Tributário Municipal as alíquotas variam de acordo com os serviços, estes estão em lista anexa ao código, a maioria dos serviços e suas ramificações são cobradas a alíquota de 5%; já para

serviços de saúde e de assistência médica irão pagar 3%; os serviços de estética, cuidados pessoais e atividades físicas também entram na tabela dos 3%; os serviços de bens relacionados a terceiros e suas descrições também constam na tabela com a alíquota de 3%; assim como pagam apenas 3% os serviços de orientação pedagógica, instrução e treinamento pessoal; e apenas os serviços que se encaixam na tabela com a alíquota de 2% são os serviços de transporte de natureza municipal.

A arrecadação desse imposto é de responsabilidade da secretária de finanças do município que faz as atividades de cadastro do contribuinte, emissão de notas fiscais de serviços e arrecadação dos tributos.

No portal de transparência do município, encontramos disponibilizado a todos os cidadãos, as receitas a descrição do Imposto sobre serviços de qualquer natureza com os valores previstos e valores arrecadados.

Mas não consta todos os anos, o sistema não disponibiliza nem os três últimos, e nem informa o motivo da falta de dados. Atribuímos a ocorrência devido à

mudança de gestão juntamente com a administração das informações.

Observou-se que a cada mandato é desenvolvido e gerido um site novo e as informações financeiras de receitas e despesas que deveriam obedecer a uma ordem cronológica se perdem nas falhas da gestão dessas informações.

Constando no momento dessa pesquisa apenas dados soltos de alguns anos anteriores, e instabilidade na manutenção e sustentação da página na internet, uma vez que nas várias tentativas no decorrer da pesquisa houve falhas no site e em outros momentos a janela estava indisponível.

Os dados no quadro abaixo foram extraídos do site atual da prefeitura, na aba do portal de transparência atual e, por conseguinte do portal de transparência da gestão anterior, e complementado com os dados disponibilizado no site do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

**ISS – IMPOSTO SOBRE SERVIÇO: LEGISLAÇÃO E ARRECADAÇÃO NO MUNICÍPIO DE BACABAL/MA**

Quadro 1 – Quadro demonstrativo de Arrecadação

<b>ANO</b>	<b>VALOR PREVISTO</b>	<b>VALOR ARRECADADO</b>
2014		R\$ 4.179.000,00
2015		R\$ 5.422.881,31
2016		R\$ 4.754.331,43
2017	R\$ 3.900.000,00	R\$ 5.167.301,91
2018	R\$ 4.673.350,00	R\$ 1.797.540,66
1º trimestre de 2019		

Fonte: [https://cidades.ibge.gov.br /Portal de transparência do município de Bacabal.](https://cidades.ibge.gov.br/Portal%20de%20transpar%C3%AAncia%20do%20munic%C3%ADpio%20de%20Bacabal)

No quadro encontramos que os valores arrecadados ficam com os valores próximos de um ano para outro, e observa-se uma queda, se compararmos à média dos anos anteriores em relação ao ano de 2018.

No ano citado o município passou por novas eleições, ficando os dois anos anteriores a 2018 sendo gerido ora por uma gestão, ora por outra. Atribuímos a essa troca de gestão as falhas nas informações e na transparência da administração dos recursos financeiros, assim como no planejamento do município.

Como o Imposto sobre serviços é responsável por uma boa fatia da receita do município, observou-se que poderia ser maior a arrecadação uma vez que existe o fator crescente e corrente que são os trabalhadores



informais, e que muitos destes deixam de cumprir essa obrigação tributária. E que os valores dos anos anteriores estavam em uma crescente que só viriam a aumentar a receita pública e, por conseguinte a aplicação desse recurso no município.

É necessária na prestação dos serviços a emissão da nota fiscal pelo portal da prefeitura, quando já possui o cadastro, ou quando não possuir, o prestador de serviço ou a empresa de serviços pode solicitar na secretária de finanças mediante os dados do prestador de serviço ou da empresa e os valores, assim o órgão pode fazer a emissão da nota, ou cadastrar no sistema para o profissional ou a empresa fazer as próximas emissões sozinhas.

O município encontra dificuldade, pois não consegue mapear todos os trabalhadores prestadores de serviços, pois todos os dias surgem novos trabalhadores e empresas, e estes, principalmente o prestador do serviço desconhece ou se exime de suas obrigações tributárias. Ficando também a questionarmos sobre a fiscalização e controle dessa arrecadação, e da informação sobre a importância desse tributo.

### **3 CONCLUSÃO**

O Imposto sobre Serviço legislado e arrecadado pelos municípios é fonte de receita pública, ficando como o primeiro imposto mais arrecadado de gestão dos municípios. O referido imposto tem como fato gerador toda prestação de serviço descrita na lista de serviços anexa na legislação do município, executada por pessoa física ou empresas.

É importante a explanação e explicação de legislações e de tributos pagos pelos cidadãos, pois muitos desconhecem as informações, e que embora seja disponibilizado os dados, obrigatoriamente por lei, nos portais de transparências, parte da população não acessa ou desconhece os pormenores das receitas públicas.

O município de Bacabal apesar de possuir seu código tributário, efetuar a arrecadação dos tributos, utilizar a receita pública para o bem comum, ainda é passível de falhas em relação à disponibilização dos valores a comunidade e sobre as informações e educação da população em respeito ao contribuinte, como pudemos comprovar nesta pesquisa.

O Imposto sobre Serviços é o imposto com uma maior arrecadação no município, deixando para trás outros impostos de competências municipais, como o Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana e o Imposto de Transmissão de Bens Imóveis e as Taxas administradas pela prefeitura.

Encontramos falhas no município quando se pesquisou a arrecadação desse tributo e nas informações nas disponibilizadas, podendo assim essa pesquisa abrir espaço para reflexão, maiores estudos, revisão do Código Tributário Municipal, assim como educação e o entendimento e cobrança dos contribuintes e munícipes.

Os impostos assim como a administração do município devem ser fiscalizados e acompanhados pela coletividade para uma melhor gestão dessa receita.

## REFERÊNCIAS

AMADO; Frederico (org.) Técnico do INSS: todas as disciplinas. Salvador: Juspodivm, 2019.

BARRETO, Aires F. ISS na Constituição e na lei. São Paulo: Dialética, 2005.

BACABAL. Lei Orgânica Municipal, de 13 de março de 1990.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Promulgada em 05 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003.

\_\_\_\_\_. Código de Tributário Nacional. Lei nº 5. 172, de 25 de outubro de 1966.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.729 de 14 de julho de 1965. Define o crime de sonegação fiscal e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.137 de 27 de novembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972. Dispõe sobre o processo administrativo fiscal, e dá outras providências.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Planejamento tributário – Teoria e Prática. São Paulo: Saraiva, 2017.

GOMES. Francisco J. Aspectos teóricos e práticos do ISS. São Paulo: Dialética, 2003. Disponível em:

<http://governotransparente.com.br/2099490>. Acesso em: 18 fev. 2019.

HACK, Érico. Direito Tributário. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2013.

Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/bacabal/pesquisa/21/28141?tipo=ranking&indicador=28148&ano=2014>.

Acesso em: 10 fev. 2019.

Lei Municipal nº 1082 de 18 de dezembro de 2008. Dispõe sobre o sistema tributário municipal e estabelece normas gerais suplementares em matéria de legislação tributária no município de Bacabal.

MAGIERI, Francisco Ramos. ISS – Teoria Práticas e Questões Polêmicas. São Paulo: Edipro, 2001.

PALUDO, Augustinho. Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

DOI: 10.4322/978-65-89910-16-9-03

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:** estudo de caso de uma micro empresa

Fernanda Raquel Gomes de Lima<sup>12</sup>

Jaqueline Pimentel<sup>13</sup>

João Victor Ferreira Santos<sup>14</sup>

Letícia Dalete Ferreira Rodrigues<sup>15</sup>

Valdinéia Guedes dos Santos<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail: flima753@yahoo.com.br

<sup>13</sup> Docente da Faculdade Edufor. E-mail: jaqueline.pimentel@edufor.edu.br

<sup>14</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail: lrvictorferreira@outlook.com

<sup>15</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail: leticiadalet@hotmail.com

<sup>16</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail: neia.guedes55@gmail.com

## RESUMO

Os conhecimentos que relacionam o desempenho organizacional e as técnicas de vendas vêm evidenciando a relevância da estrutura do processo de vendas, objetivando aumentar a lucratividade. É nesse sentido que, a gestão estratégica atinge sua otimização ao identificar o poder almejado quando se tem uma empresa bem estruturada, com estratégias definidas e um gerenciamento da equipe de vendas que propicie elevar o grau de produtividade de sua equipe, através de estímulos e qualificando a capacitação necessária para que se alcancem os objetivos traçados. Partindo desse princípio, esta pesquisa tem a pretensão de relatar o processo de vendas como ferramenta para se ganhar vantagem competitiva no mercado, e desse modo, contribuir para o melhor desempenho organizacional, inclusive com redução significativa de estoques. Além disso, o caminho para a realização de vendas vem sofrendo influências significativas no que tange às ações para alavancar as receitas, com o desenvolvimento do processo de atendimento e a evolução da equipe de vendas, para tornar visível o quão importante se torna a capacitação, a coesão e a motivação da mesma para que as empresas alcancem o resultado esperado. Assim, o processo de vendas assume maior importância dentro das organizações, com a intenção de construir e manter em longo prazo o melhor desempenho no que tange à quantidade vendida de produtos e serviços, especialmente para o objeto deste estudo: a empresa "azul". O estudo ainda aborda a conceituação dos principais fatores para que se alcance sucesso nas vendas, sobretudo, todos esses fatores não são

suficientes para alavancar as vendas de uma empresa se não contarem com outros três elementos indispensáveis para o sucesso das vendas. É importante também, deixar claro que o processo de vendas adequadamente estruturado, alinhado à uma comunicação significativa com os colaboradores que atuam nas organizações, desempenham um papel vital estratégico nas organizações orientadas para resultados que vão impactar diretamente o desempenho e a lucratividade das empresas.

**Palavras-chave:** Desempenho organizacional. Técnicas de vendas. Lucratividade. Vantagem competitiva; Atendimento.

## **ABSTRACT**

*The knowledge that relates the organizational performance and the sales techniques purchased showing a structure of the structure of the sales process aiming to increase profitability. It is in this sense that a strategic management optimizes it when identifying the desired power when having a well-structured company, with defined and sales team management that provides a high level of productivity of its team through stimuli and qualifying a necessary qualification to achieve the objectives set. Based on this principle, this research aims to report the sales process as a tool to gain competitive advantage in the market and thus contribute to better organizational performance, including reducing inventories. In addition, the path to making sales has suffered significant influences in terms of actions to leverage as revenues, with the development of the service process and the evolution of the sales team, to make*



*visible how important training becomes, its cohesion and motivation for companies to achieve the expected result. Thus, the sales process takes on greater importance within organizations, with the intention of building and maintaining the best performance in the long term with regard to the quantity of products and services sold, especially for the object of this study blue company hey do not have three other elements that are indispensable for the success of sales. It is also important to be aware that the planned sales process, aligned with adequate communication with employees working in associations, play a vital strategic role in results-oriented organizations that will directly impact companies' performance and profitability.*

**Keywords:** *Organizational performance; Sales techniques. Profitability. Competitive advantage. Attendance.*

## 1 INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste trabalho trata da Gestão de Vendas, com o objetivo de demonstrar sua importância como papel fundamental no estabelecimento e desenvolvimento de uma empresa comercial, bem como estabelecer a relevância dessa gestão para que a empresa se mantenha bem avaliada no mercado. Observa-se o cenário de empresas comerciais, e

identifica-se a força que tem uma organização bem estruturada, com uma boa definição de estratégias e gerenciamento da equipe de vendas, visando à capacitação de novos clientes e manutenção dos mesmos, oferecendo produtos de qualidade e preços acessíveis.

O gerenciamento da equipe de vendas, contando com uma liderança presente, bem como de implantação de normas e procedimentos para que se mantenha no mercado de forma competitiva, tem sido fatores determinantes para que empresas tenham se estabelecido. A conquista de destaque no mercado tem necessitado da diferenciação oferecida pela empresa, não só no tocante a preços e qualidade dos produtos oferecidos, mas também pelo engajamento de seus funcionários para oferecer um atendimento de qualidade.

O assunto a ser discorrido, vem destacar pontos que se consideram relevantes, especificamente para as micro empresas, tal como a empresa "azul", para que permaneçam ao longo dos anos com uma boa avaliação feita por seus clientes em todo o âmbito da empresa. Veremos, portanto, o desenvolvimento do processo de

atendimento e a evolução da equipe de vendas, para que possamos entender o quão importante se torna a necessidade da prática de treinamentos para que sejam reforçadas as técnicas de negociação; de averiguar o grau de coesão que existe na equipe, que se estabelece quando cada colaborador, independentemente de seu cargo, entende que faz parte de um todo e percorre na mesma direção em prol de um mesmo objetivo e, em consonância a tudo isso, não perder o espírito motivacional da equipe, que facilita a conquista de suas metas traçadas para alcançar o resultado esperado.

Desta forma, estudaremos a seguir, as causas decisivas para o sucesso na Gestão de Vendas. Para alcançarmos o resultado do estudo desenvolvido, foram feitas pesquisas com abordagem qualitativa, em que tivemos uma percepção dos fatores que contribuem para a eficiência na Gestão de vendas e os caminhos percorridos para tais fatos.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo geral: avaliar o item vendas como recurso estratégico para obter sucesso no desempenho organizacional.

Procurando alcançar o objetivo geral deste estudo, pretende-se ressaltar os objetivos específicos, que são: identificar na literatura científica as principais características e funcionalidades da venda e os perfis dos vendedores; verificar a trajetória necessária a ser explorada por indivíduos participantes de uma equipe de vendas, sendo estes gestores ou pessoas subordinadas; detectar os principais fatores de sucesso nas vendas; identificar prováveis mudanças e avanços organizacionais nas vendas, a partir da implementação do processo de coaching;

Essa pesquisa está dividida em quatro capítulos. O primeiro é a introdução, que insere o leitor ao assunto temático. O segundo, é o referencial teórico, em que será tratado a importância da relação gestor-equipe com ênfase na mudança tanto pessoal quanto na cultura organizacional, os fatores primordiais para o sucesso das vendas e logo em seguida, o ápice deste vigente artigo - a concretização da gestão estratégica de vendas. O terceiro capítulo é a metodologia que explicita o seu caráter bibliográfico e o estudo de caso que caracteriza a empresa pesquisada com seu levantamento de

resultados. E por fim, completando a estrutura do artigo com a conclusão, que traduz de forma singular como uma equipe de vendas bem orientada e estruturada pode ser uma alternativa estratégica.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A venda é um processo que necessita de muito planejamento e preparação, principalmente se o seu processo depende de uma equipe de vendas. Dessa maneira, alguns pontos são essenciais para o seu sucesso.

### **2.1 O Papel do supervisor de equipe como parte fundamental das vendas**

Para Kotler (1998) a gestão de vendas é a centralização dos atos de recrutamento e seleção, treinamento, direção, motivação e avaliação da equipe. A ação de forma sistemática, ou seja, a planificação para o impulso das vendas são os objetivos, as estratégias, a estrutura, o tamanho e a remuneração. Já o desenvolvimento da força de vendas seria o treinamento,

as habilidades de negociação e a construção de relacionamentos. Sendo assim, entende-se que a função de um gestor de equipe de vendas torna-se fundamental para que se alcance o sucesso pretendido, uma vez que o mesmo não é simplesmente um indivíduo com a nomenclatura de chefia, mas sim um líder com as competências necessárias para auxiliar e apoiar a equipe em todo o processo da venda.

De acordo com sua afirmação, Kotler nos leva a pensar que o supervisor de uma equipe tem como característica principal elevar o grau de produtividade de sua equipe através de estímulo e propiciando a capacitação necessária para que se alcancem os objetivos traçados pela diretoria da empresa, bem como estar presente em todos os procedimentos de sua equipe, avaliando se os resultados foram alcançados, e se não obtivendo, saber identificar os problemas que impossibilitaram e os reflexos causados por eles.

Neste caso, este indivíduo deve ser um bom ouvinte, respeitando e analisando a opinião de cada participante do referido processo, e principalmente deve ser conhecedor dos negócios da sua empresa, mantendo-se

atualizado constantemente. Sendo assim, a título de estímulo a sua equipe, a busca por constante atualização e prática de vendas, deve ser uma situação observada no dia a dia de seu supervisor, pois administrar uma equipe de vendas requer habilidades tais quais de um simples vendedor.

A associação americana de marketing, através de seu comitê de definição, definiu administração de vendas como “planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providencias de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que essas tarefas se apliquem à força de vendas”. Na verdade, hoje administração de vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa com a inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e de até localização de fábricas (LAS CASAS, 2006, p.409).

De acordo com esta citação, Las Casas (2006) nos leva a entender que o gerente de vendas deverá definir estratégias, de forma que consiga o máximo de seus vendedores. Desta forma, o mesmo deverá elaborar planos de vendas e traçar estratégias, bem como supervisionar a execução de todas as ações. Cabe a ele também, o recrutamento e o treinamento da equipe, para

que atue em harmonia, através de procedimentos padronizados, visando o uso de uma mesma linguagem, e assim obtenha uma comunicação clara entre os membros da equipe, assim como objetividade na relação cliente/empresa.

Isso inclui também a busca por produtos com qualidade e preços cada vez mais acessíveis, através de novas fábricas e novos fornecedores, visualizando também meios e canais para promover a propagação das novidades a serem alcançadas pelos clientes. Outro fator importante a ser observado nas ações do gerente de vendas, é que ele deve estar apto a vender também, muito embora possa reservar a si a responsabilidade de fechar os grandes negócios, de acordo com a citação:

Mesmo os mais habilidosos vendedores enferrujam-se sem uma prática regular. Você não pode querer liderar e motivar os outros se não consegue mostrar a equipe como fazer melhor (THORN, 1992 p.3).

Ou seja, o supervisor de vendas servirá de modelo e influência para que sua equipe se mantenha incitada na busca de melhores negócios para a empresa e para a realização pessoal de cada membro da equipe. A partir do que foi mencionado sobre Kotler (1998) observa-se que



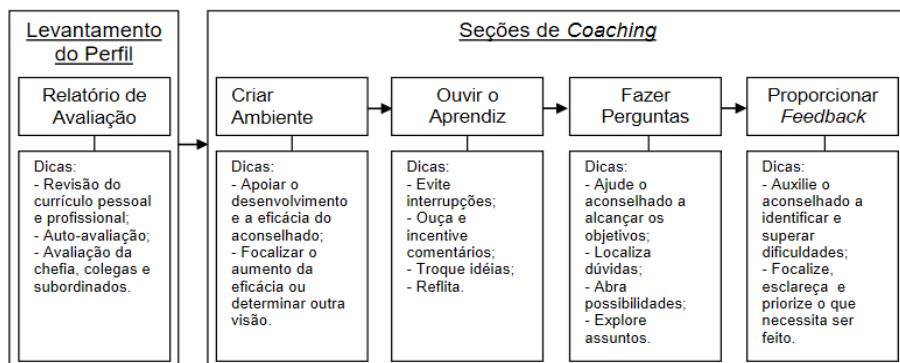
para o bom desempenho das atividades do gestor de vendas, o mesmo deverá conhecer todos os trâmites da empresa na qual atua, para que possa identificar as dificuldades e empecilhos que sua equipe encontra no dia a dia e desenvolva melhorias que possam solucioná-las.

As expectativas geradas a respeito de sua equipe dependerão de seu nível de envolvimento com a mesma, da visão dos problemas e impactos causados por eles, e para isso, torna-se necessário que haja uma relação de retorno entre equipe e gestor, pois dela dependerá todo o desenvolver da administração de vendas na empresa. Considerando a importância deste, pode-se fazer a analogia de um supervisor ao coach, um profissional que frequentemente trabalha com o colaborador (coachee). O Coaching oferece estrutura e o processo necessário às verdadeiras transformações, sendo considerado como uma ferramenta importante na gestão empresarial, pois traz à tona o que há de melhor nas pessoas e visa liberar o potencial de uma pessoa para sua performance, ajudando-a a aprender em vez de ensiná-la.

Chiavenato (2002) trata o coaching como um caminho para estimular mudanças internas nas empresas

para que, assim, possam expor de forma salutar, tanto as inovações, quanto o que as organizações divulgam. Às modificações intrínsecas são atribuídas: os costumes, os valores, as condutas, as ações e os papéis reconhecidos pelas pessoas, além das relações mútuas e da cultura organizacional. O processo coaching de Chiavenato, ilustrado na figura Figura 1, começa pelo levantamento do perfil do colaborador.

Figura 01 – Etapas da abordagem de coaching



Fonte: adaptado de Chiavenato (2002).

Esta tabela acima é referente às seções de coaching e consiste na análise do currículo pessoal e profissional deste funcionário, seus propósitos profissionais, o que percebe e espera do coaching. Conclui a resenha do perfil deste com uma autorreflexão, a conjectura da chefia e

colegas, suas ações, condutas e comunicação interpessoal. Das considerações do perfil é extraído um esclarecimento de avaliação que sintetiza como estão o vigor mental, físico e emocional daquele em questão. Em diante, segue o processo com as seções de coaching, encontros entre o coach e o aconselhado, que proporciona muitos momentos de discussão, novos testes, feedbacks específicos, planos de ações com foco na execução e estabelecimento de tempo para cumpri-las. As fases para ocorrer seções de coaching satisfatórias são: criar um ambiente favorável às reuniões; ouvir atentamente o aconselhado; fazer perguntas ao aconselhado; proporcionar feedbacks úteis.

## **2.2 Principais fatores para que se alcance sucesso em vendas**

Atualmente, existe uma variedade enorme de métodos, técnicas e abordagens destinadas ao empresário que procura melhorar seu desempenho em vendas. Contudo, o desafio de saber o que realmente é efetivo e o que não funciona ainda permanece para muitos deles. Somente estudando permanentemente o seu

público e produto é que se se torna possível contribuir para uma melhor compreensão do que o empresário pode realizar a partir de escolhas conscientes, a fim de que a gestão de vendas seja personalizada para seu negócio.

Nesse sentido, entre os fatores citados por BITTEL (1982), que justificam como essenciais para que se alcance o objetivo de ter sucesso nas vendas, elenca-se o Planejamento, Organização, Capacitação e a Motivação. De acordo com esse autor, é no planejamento que as ideias são remodeladas em ação.

Portanto, para que seja atingido resultados satisfatórios, precisamos primeiramente, definir quais os objetivos e quais as estratégias que serão definidas, para então alcançarmos tais objetivos. O planejamento estratégico é importante para toda empresa que pretende ter desenvolvimento e crescimento, não obstante do seu seguimento de atividade. No entanto, alguns setores são mais obstinados em relação às atividades desenvolvidas ou ao ramo de atuação. Neste caso, o planejamento estratégico é uma condição para sobreviver. Como exemplo, temos as micro empresas, como as papelarias, cujo mercado competitivo necessitam de decisões

## A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de uma micro empresa

estratégicas eficientes para não perder território em um segmento que diariamente ganha mais opositores.

Ao começar a planejar a equipe a partir dos objetivos de vendas, é muito importante identificar o perfil e a função dos vendedores, a fim de que a empresa possa planejar as informações, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à equipe, desenvolvendo assim, a compreensão do elo existente entre o vendedor, a empresa e o cliente no êxito das vendas. O perfil e função dos vendedores são ilustrados, respectivamente, pelas figuras 2 e 3:

Figura 02 – Tipos de vendas e perfis de vendedor

TIPOS DE VENDAS E PERFIS DE VENDEDOR	
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>VENDA CONSULTIVA:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Venda com grau de sofisticação técnica, o vendedor atua mais como consultor para resolver os problemas do cliente.</li><li>• Demoram a ser fechadas e dependem de sólido conhecimento do vendedor.</li><li>• Prestação de serviços em que o vendedor conhece mais do que o cliente.</li><li>• Exemplos: sistemas de gestão, redes de informática, automação industrial.</li></ul></li><li>❖ <b>VENDA DE RELACIONAMENTO:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Vendas repetidas, regulares, que ocorrem entre empresas ou mesmo ao consumidor final, mas por longos períodos.</li><li>• O vendedor costuma conhecer pelo nome a maioria das pessoas da empresa, da recepção ao diretor.</li><li>• Exemplos: <i>commodities</i>, componentes e insumos industriais de uso constante, fornecimento de matérias-primas diversas.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>VENDA DE FECHAMENTO/FACE A FACE:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Ao vender pessoalmente, os clientes formam impressões sobre a aparência do vendedor e a organização que representa. Ele deve estar munido dos materiais de apoio para explicar aos clientes sobre seus produtos.</li><li>• Também conhecida por venda de alto impacto, caracteriza-se por contatos relativamente curtos, com forte apelo emocional e boa argumentação.</li><li>• Exemplos: venda em lojas, magazines e de porta em porta.</li></ul></li><li>❖ <b>VENDA DE ESTOQUE:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• É aquela feita em estabelecimentos nos quais as pessoas entram para fazer uma compra rápida e sem necessidade de muita orientação.</li><li>• Exige vendedores com agilidade, bom conhecimento do estoque e simpatia no trato com clientes são ideais nesse tipo de venda.</li><li>• Exemplos: farmácias, padarias, papelarias.</li></ul></li></ul>

Fonte: Mercado e vendas. Sebrae, 2017.

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de uma micro empresa**

Figura 03 – Funções do profissional de vendas

<b>Funções do Profissional de Vendas</b>	
<b>Capacitar-se</b>	Estudar os clientes, os produtos/serviços, o mercado em que atua e exercitar a argumentação de vendas
<b>Prospectar Mercados</b>	Pesquisar fontes de clientes potenciais, visitar clientes, telefonar para clientes e buscar novos mercados
<b>Criar Oportunidades</b>	Abordar, explicar e demonstrar serviços e produtos, apresentar produtos/serviços e envolver o cliente
<b>Desenvolver Relações</b>	Organizar-se, acompanhar o cliente, auxiliar o cliente a decidir e apoiar o cliente em suas escolhas
<b>Manter Vínculos</b>	Atualizar-se sobre o que vende, compreender os problemas do cliente, administrar relações e oferecer novas soluções
<b>Fidelizar Clientes</b>	Surpreender, resolver problemas mais rápido do que o cliente espera, antecipar-se às necessidades, pensar como o cliente

Fonte: Mercado e vendas. Sebrae, 2017.

Outro fator importante citado por BITTEL (1982), é a Organização, qualidade esta que permite um ordenamento eficaz do trabalho. Ele defende que a delegação é um fator essencial dentro da organização, de forma que, determina, agrupa e designa as atividades e as atribui a determinadas pessoas e posições dentro da equipe. Sendo assim, a organização estabelece critérios de desenvolvimento para que a equipe de vendas conclua suas tarefas da melhor forma possível.

A capacitação não deve ser desconsiderada entre os fatores relevantes para que se alcance sucesso nas vendas de uma empresa. Pois, é nela que a equipe toma conhecimento e atualiza-se sobre todas as tendências do mercado em que a mesma atua. Sendo assim, é necessário a prática de treinamentos para que sejam

reforçadas as técnicas de negociação e a familiarização com novos produtos, para que assim, atinja satisfatoriamente o agente desse sucesso pretendido, que é o relacionamento com o cliente. Consoante a isso, menciona-se:

É de fundamental importância que o alcance dos objetivos e quotas estabelecidas esteja vinculado ao plano de remuneração, de forma que seja montado um plano de incentivo completo. [...] como o vendedor busca maximizar a sua receita, ele irá trabalhar na direção do alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa, caso estejam bem formulados e baseados em uma análise completa. Assim, ocorrerá um alinhamento total da estratégia da empresa com a estratégia do vendedor. De fato, um plano de incentivo bem feito (análise da função vendas determinação das quotas e objetivos- plano de remuneração) diminui os custos de supervisão e controle, além de fazer convergir os objetivos da empresa e do vendedor (CASTRO; NEVES, 2012, p.86).

Em consonância a citação acima, relaciona-se também a motivação, instrumento imprescindível na atuação da equipe, pois sem esse aspecto, dificilmente haverá o comprometimento necessário por parte dos membros da equipe. E por ser de cunho íntimo e pessoal, cada indivíduo tem as suas próprias motivações, quer

sejam remunerações financeiras ou não. Por isto, cabe ao gestor, perpetuar esse importante quesito na equipe, através de um bom relacionamento com cada membro atuante, conhecendo as necessidades, particularidades de cada um, criando situações que propiciem a conquista de suas metas, de forma que possa impulsioná-los e motivá-los cada vez mais na execução de seus trabalhos.

De acordo com Futreel (2003), para que se atinja sucesso nas vendas, o vendedor necessita possuir algumas características. Entre elas, podemos citar o amor à sua profissão, aptidão para o trabalho e necessidade pessoal de sucesso profissional, além de um afetuoso interesse em compreender a necessidade do cliente. O autor ressalta também, a necessidade de capacitação e treino para os desafios, tornando-se competente para desenvolver sua função ao longo do dia na empresa, pois possuindo os requisitos apresentados anteriormente, terá capacidade de fazer uma abordagem mais iminente ao sucesso, o que resultará também em uma relação de confiança e amizade que implicará na decisão final da venda.



## **2.3 Concretização do trabalho da gestão de vendas – agindo para fidelizar o cliente**

Gestão estratégica de vendas é o processo de tomada de decisão que conduz as ações da empresa ao longo do tempo, ponderando sua relação com o âmbito organizacional no qual está inserida. Para ser decisivo, ele deve ser planejado, treinável e avaliado, a fim de orientar o comportamento organizacional a caminho de seus objetivos.

Desta forma, se utiliza da organização de metas através do planejamento, liderança e treinamento, que constitui a Gestão de Vendas. A mesma conduz toda a força de venda de uma empresa, inclusive todas as atividades ligadas a esta área, tais como marketing, publicidade, distribuição, preços e produtos. No entanto, todos os itens elencados anteriormente não conseguirão alavancar as vendas de uma empresa se não contarem com outros três elementos indispensáveis para reter e fidelizar seus clientes: qualidade dos produtos, preço dos produtos e atendimento ao cliente.

### 2.3.1 Qualidade dos produtos

Com o crescimento da competição dos produtos no mercado, buscam-se estratégias para que se mantenha no mercado a qualidade dos produtos que serão apresentados aos clientes. Segundo Miranda o conceito básico de qualidade é a ausência de defeitos e adequação ao uso (Miranda 1994). Para isto, as empresas deverão buscar um padrão de qualidade que vise atender a necessidade do cliente e a total satisfação deste. Uma vez satisfeito, a imagem do estabelecimento estará fixada de forma positiva e será repassada aos demais indivíduos dos grupos sociais deste cliente.

De acordo com Slack et al (2008) existe uma evolução na conscientização de que bens e serviços de alta qualidade podem trazer à organização uma considerável vantagem competitiva, já que uma boa qualidade reduz custos de reparação, refugo, devoluções e gera consumidores satisfeitos. A qualidade dos produtos evita desperdícios desnecessários com retrabalhos, produtos com defeitos, minimizando erros e o principal, reduz a insatisfação dos clientes, buscando o encantamento da clientela.

### 2.3.2 Preços dos produtos

A definição dos valores a serem cobrados pelos produtos é um fator que requer dedicação para execução, devendo-se levar em consideração a necessidade de cobertura dos custos, mas também a fidelização do cliente através de preços competitivos. Para os gestores, o preço dos produtos é importante, já que é ele quem coloca a empresa dentro do mercado competitivo, que está cada vez mais acirrado.

De acordo com Wernke (2005, p.147), para a sobrevivência e crescimento de uma empresa, é de fundamental importância uma adequada precificação da venda, a pesar do porte ou área de atuação. A partir disso, cria-se uma política de preços, onde as organizações têm como objetivo realizar planejamentos e minimizar futuras incertezas, sem prejudicar a lucratividade diante da concorrência e assim atingir o sucesso da empresa. Já para o consumidor, torna-se fundamental, ao passo que é agente decisivo no momento da compra do produto e uma provável fidelização dos mesmos.

O valor cobrado atinge diretamente a imagem que a empresa terá por parte de seus clientes, pois a partir daí

os mesmos poderão ou não ter a credibilidade e confiança de que negociarão com uma instituição justa e íntegra e que não pretende explorá-los.

## **2.4 Atendimento ao cliente – tratar bem ou atender bem?**

A qualidade no atendimento passa a ser fator de sobrevivência e tem por objetivo fazer com que as empresas alcancem o padrão de excelência e credibilidade com os clientes atuais e possíveis novos, atendendo as necessidades de seus clientes, garantindo os mesmos até a pós-venda. Uma organização deve considerar “cliente” todo aquele que frequenta, consumindo quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa (Mello *et al*, 2009).

O ápice da gestão de vendas concentra-se de forma especial no atendimento ao cliente. A busca neste ponto deve ser o suprimento da necessidade do indivíduo, quer seja no ato da compra ou em qualquer outra situação pós-venda, como possíveis reclamações, devoluções ou troca

de mercadoria. Portanto, são essas oportunidades que estreitarão os laços do relacionamento do cliente com a equipe de vendas, de onde decorrerão outras negociações, tanto com este atual cliente, como com outros que serão impactados com a apresentação positiva inicial da empresa.

Quando se fala em atender bem, não significa que é o mesmo que recepcionar bem. Porém, os dois procedimentos andam lado a lado, pois todo cliente quer ser tratado como único, de uma forma especial.

Quadro 01 – Tratamento X Atendimento

<b>Tratamento</b>	<b>Atendimento</b>
Refere-se simplesmente aos aspectos relacionados ao tratamento gentil e cordial que naturalmente se espera receber no atendimento de todos os funcionários de qualquer empresa.	Diz respeito ao julgamento de valor como um todo. Somos gratos não só por um tratamento cordial, como também com a prontidão da empresa em estar disponível às nossas solicitações e demandas, com produtos ou serviços de qualidade, em um ambiente limpo e agradável.

Fonte: Mercado e vendas. Sebrae, 2017.

O bom atendimento é o tradutor dos anseios apresentados pelo cliente, pois será através dele que se terá conhecimento das necessidades e opiniões a respeito do trabalho desenvolvido pela equipe de vendas e de todos os departamentos da empresa. Em suma, o

que se pode concluir, é que deve ser afirmado diante do cliente o conhecimento de todos os processos, visando promover resultados positivos na imagem repassada ao cliente sobre a composição preços, qualidade e atendimento na finalização e concretização da venda.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi elaborada numa empresa de papelaria de pequeno porte e não houve autorização da alta direção da empresa para divulgação do nome, devendo, portanto, ser mantido o sigilo, portanto a chamaremos pelo nome fictício de Empresa “Azul”.

A abordagem metodológica adotada neste projeto caracteriza-se por ser um “estudo de caso”. Para Miguel (2010) qualquer pesquisa que apresente características de uma investigação acerca de um determinado recente fenômeno acontecido dentro de um cenário diário, e com o objetivo principal de reproduzi-lo, é estudo de caso concreto. É nesse cenário que a empresa “Azul” está inserida, pois descreve a especificidade do seu seguimento comercial acerca das vendas e o

direcionamento estratégico nesse setor que irá agregar valor ao produto, proporcionando um resultado memorável na busca da satisfação do cliente e na construção de uma imagem competitiva.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, aplicada e descritiva. Exploratória porque a organização possui um grau de informalidade, sendo necessário investigar a sua realidade a fim de obter os dados necessários para a elaboração do planejamento.

De acordo Gil (*apud* Silva) a pesquisa exploratória:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL *apud* SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

Quanto aos meios podemos afirmar que é um estudo de caso, uma vez que Vergara (2000) diz que:

(...) estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000, P. 49).

Nesse contexto, este artigo busca ressaltar o caso desta papelaria, identificando os fatores de sucesso de uma equipe de vendas e apresentando, para isso, as definições de vendas e os diversos tipos de vendedores.

### **3.1 Estudo de caso da empresa “Azul”**

A empresa “Azul”, iniciou suas atividades em 2001, com o nome fantasia “Azul”, tem como missão - proporcionar aos clientes os produtos de qualidade além de um atendimento singularizado, superando todas as expectativas do mercado e solidificando a imagem de uma empresa de respeito e honestidade; consoante a isso, ressaltar sua visão - ser a melhor opção para nossos clientes, garantindo uma variedade de produtos e serviços de qualidade e transparência; além de construir valores - ser uma família que prioriza a dignidade, fidelidade, honestidade, amizade e respeito.

Na ocasião o proprietário, tendo adquirido um imóvel, com o objetivo de empreender, iniciou suas vendas apenas com materiais escolares e alguns produtos para escritório.



Com o passar dos anos, a gama de produtos foi aumentando, a partir da visualização de necessidades apresentadas pelos clientes. Hoje, tendo mais de 18 anos de tradição e de bons serviços, acompanhando as tendências, inovações mercadológicas voltadas ao atendimento dessas necessidades, a empresa “Azul” aumenta suas variedades, oferecendo brinquedos e artigos para presentes, dispondo-se também a oferecer comodidade, agilidade e segurança fazendo entrega de seus produtos a domicílio.

De acordo com informações repassadas pela gerente de vendas da empresa, todo desenvolvimento das atividades da empresa tem se tornado possível, graças ao empenho e coesão da equipe de funcionários, que segundo ela, são vistos não como meros empregados, mas como colaboradores e peças fundamentais em toda satisfação que tem sido concedida aos seus clientes. A equipe conta com oito colaboradores, incluindo a gerente geral, que é responsável por toda administração da empresa, tendo em vista que o proprietário não reside mais no local da empresa, tendo em sua funcionária uma pessoa de confiança, e com

capacitação para gerenciamento de sua empresa, pois a mesma é formada em administração.

Quanto aos demais funcionários, dividem-se em quatro vendedores, um para atendimento no caixa e dois funcionários para controle e reposição de estoque. Todos os funcionários são orientados em suas funções pela gerente que atua diretamente com a equipe de vendas, treinando e acompanhando seus resultados através de reuniões quinzenais, que acontecem dentro da empresa e em horários fora do expediente oferecido aos clientes que é de segunda a sábado de 08:00 às 18:00 horas.

A empresa conta ainda com serviço de marketing feito através de redes sociais via internet, como Instagram, Facebook e Whatsapp, onde faz a divulgação de todos os produtos e serviços prestados. Para controle de vendas, estoque e fluxo de caixa, a empresa usa um sistema de gestão interligado a todos os setores, o que facilita uma melhor avaliação e adequação ao objetivo a que se propõe que é melhor atender seus clientes.

### **3.2 Resultados da pesquisa**

É importante ressaltar que, por conta da pandemia, nosso artigo foi feito em caráter qualitativo, através de estudos científicos e baseado na descrição da gestora de equipe de vendas, a fim de atender as medidas preventivas de saúde.

De acordo com o estudo feito, a investigação segue os seguintes levantamentos no estudo de caso: uma boa variedade de produtos, demanda um estoque estruturado e isso foi visto na empresa com a definição de estoque mínimo, estoques de segurança, fornecedores de confiança e negociação de prazos ajustados ao movimento de caixa. A empresa não fica presa somente em volta às aulas, ela aproveita também as datas comemorativas, como: dia dos namorados, dia dos pais e das mães para ampliar o leque de produtos da sua empresa.

A qualidade dos produtos contribuiu para que a organização tivesse confiança ao estar adquirindo os produtos.

Segundo Miranda o conceito básico de qualidade é a ausência de defeitos e adequação ao uso (Miranda 1994). A excelência na qualidade é sempre o ponto mais

visto pelos clientes, embora não seja a empresa que faz a produção, ela tem que observar a qualidade deles antes de ser colocado nas prateleiras, para que assim sendo vistos por seus clientes em bom estado, sejam reconhecidos esses cuidados com a qualidade dos produtos.

## **4 CONCLUSÃO**

Com a realização deste estudo de caso, foi possível evidenciar a importância da gestão estratégica de vendas como forma de alavancar uma empresa para obtenção de bons resultados, tanto no âmbito financeiro, como no organizacional (equipe) e também comercial (clientes). Dentro dessa visão, percebe-se que um aspecto depende do outro para ter êxito.

Se há um bom desenvolvimento organizacional e operacional da equipe na empresa, conseqüentemente, os clientes que frequentam o estabelecimento ganharão confiança no serviço que é prestado, fidelizando-se e ajudando na captação de novos clientes. Acarretando assim, um bom resultado financeiro para a empresa.

Isso ocorre, porque ela permite evidenciar o objetivo central da empresa, para atingir sua otimização, por meio de estratégias bem definidas que serão praticadas pela equipe, e ainda elevando o seu grau de produtividade. Porém, para que haja bons resultados, deve primordialmente, haver atuar nesse cenário um líder/gestor com forte presença e poder de persuasão, pois o fator motivacional por parte do gestor, conta muito para que a equipe busque cada vez mais alcançar metas e objetivos estabelecidos.

Consoante a isso, o estudo demonstrou que, os detalhes como esse mencionado, é um diferencial no mercado, pois um gestor forte e atuante, com uma equipe alinhada e capacitada em busca ao que foi proposto, gera bons frutos para a empresa como um todo.

E no que se refere a capacitação, evidenciou que ela está diretamente ligada ao alcance de resultados esperados. Uma vez que, é um fator que eleva o grau de produtividade e desempenho da equipe, aspecto que vai de encontro ao bom atendimento ao cliente, e em sequência a crescente demanda de novos clientes conquistados. Além disso, o bom desempenho do

profissional atuante, depende do nível de interesse em descobrir a necessidade do seu cliente, bem como possuir habilidades como amor a profissão, disposição para o trabalho e capacidade de solucionar problemas rotineiros, e ainda a necessidade de alavancar profissionalmente. São pontos cruciais para bom desenvolvimento da empresa.

O processo de vendas, é um caminho que requer entendimento de vários aspectos relevantes para empresa, tais como o conhecimento do público frequentador e o que quer ser alcançado, um líder/gestor atuante que trace um plano bem definido e estruturado de vendas e motive sua equipe para tal designo, ofertando todo o suporte e capacitação, para então em conjunto, conquistar do que foi proposto. Por isso, constatou que fatores como Planejamento, Organização, Capacitação e a Motivação, são essenciais para que se alcance o objetivo de ter sucesso nas vendas.

E, nesse estudo de caso da empresa "Azul", observou-se e constatou-se que melhorias poderiam ser alcançadas no que diz respeito ao aumento do número de funcionários, para uma melhor distribuição do trabalho

administrativo, para não sobrecarregar a gerente geral, podendo por esse motivo, estar deixando a desejar o serviço prestado, e sendo um obstáculo para conquista de avanços, que poderiam ser alcançados pela equipe de vendas, se fosse bem aplicada a gestão estratégica, com planejamento de metas, organização do trabalho, a capacitação da equipe para atuar com cordialidade, bem como a motivação frequente da equipe para o progresso da empresa.

Ademais, é um estudo que serve como fonte de informação e conhecimento para o meio científico e acadêmico, visando esclarecer a importância que uma boa gestão estratégica de vendas exerce em um mercado atual concorrido e progressivamente mutável.

## REFERÊNCIAS

BITTEL, Lester R. Supervisão Eficaz (tradução de Auriphebo Berrance Simões) 1º ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982

CASTRO, Luciano Thomé e. NEVES, Marcos Fava. Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FUTRELL, C. M. Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão. 7º ed. São Paulo: Saraiva 2003.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, Graciela Montero Cunha. Como atender melhor seu cliente: curso. Brasília: Sebrae, 2017, p. 10.



MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. ISO 9001:2000. Sistemas de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, Roberto Lira. Qualidade total: Rompendo as Barreiras entre a Teoria e a Prática. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

ODA, Leonardo. Como melhorar suas vendas: curso. Brasília: Sebrae, 2017. 87p. Il., color, p. 26-28.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. Gerenciamento de operações e de processos: Princípios e Prática de Impacto Estratégico. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

THORN, Jeremy. Gerente de Vendas: O desafio da primeira gerência. São Paulo: Makron Books, 1992 p.3.

**MERCHANDISING COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO DE VENDAS:** um estudo realizado em uma loja de roupas femininas

Luano Ferreira Farias<sup>17</sup>

Mauro Leray<sup>18</sup>

Milena Silva Santos<sup>19</sup>

Milena Vieira de Oliveira<sup>20</sup>

Rodrigo Brandão Ferreira<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail: luanoffarias@hotmail.com

<sup>18</sup> Docente da Faculdade Edufor. E-mail: mauro.leray@edufor.edu.br

<sup>19</sup> Administradora e especialista em Marketing. E-mail: milenasilvasantos25@gmail.com

<sup>20</sup> Administradora e Mestranda na FUCAPE. E-mail: mileoliveira@ig.com.br

<sup>21</sup> Administrador e Diretor Financeiro da FAPEMA – Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Tecnológico do Maranhão. E-mail: rodrigorbf84@gmail.com

## RESUMO

Este artigo é resultado de um estudo sobre o uso das estratégias de *merchandising* como promoção de vendas em uma loja de roupas femininas objetivando demonstrar se a aplicação dessas pode aumentar o volume de vendas. A pesquisa realizada é descritiva, de natureza aplicada, constitui-se em estudo de caso no qual realizou-se uma análise documental por meio de uma abordagem qualitativa. O estudo foi desenvolvido entre agosto e outubro de 2019, no entanto, adquiriu informações do volume de vendas da loja a contar de janeiro de 2019 a outubro de 2019. As estratégias analisadas foram vitrinismo, manequim, *cross merchandising* e marketing sensorial. Os resultados do estudo apontam que as estratégias elevaram as vendas na loja física. Desta forma, conseguiu-se demonstrar a relevância do *merchandising* no ponto de venda para chamar a atenção do cliente gerando impulso de compra, permitindo à loja o alcance de melhores resultados.

**Palavras-chave:** Marketing. Vendas. *Merchandising*.

## ABSTRACT

*This article is the result of a study on the use of merchandising strategies as sales promotion in a women's clothing store in order to demonstrate if applying these strategies can increase sales volume. The research is descriptive, of applied nature, it is a case study whose documentary analysis was performed through a qualitative approach. The study was conducted between August and October 2019, but acquired information on store sales volume from January 2019 to October 2019. The strategies analyzed were window dressing, dummy, cross*

*merchandising and sensory marketing. The study results indicate that strategies increased sales at the physical store. In this way, it was possible to demonstrate the relevance of merchandising at the point of sale to attract customer attention, generating buying momentum, allowing the store to obtain better results.*

**Keywords:** Marketing. Sales. Merchandising.

## 1 INTRODUÇÃO

Para acompanhar a evolução do mercado, adaptar-se a mudanças é importante. Dessa maneira, adotar estratégias de promoção pode ser uma das formas para que empresas se destaquem em seu segmento. Este artigo analisa a influência do *merchandising* na promoção de vendas, apresentando embasamento teórico sobre suas estratégias. Tem intuito de descrever se tal recurso pode ou não ajudar a superar a concorrência e promover o produto no ponto de venda (PDV), onde o cliente pode sentir-se atraído em efetuar a compra.

Com os constantes avanços da tecnologia, o cliente tem opção de realizar seus pedidos através de lojas virtuais. Dessa forma, torna-se relevante o uso de técnicas de promoção em lojas físicas para garantir uma

experiência agradável ao cliente e, com isso, estimular a venda dos produtos ofertados e seu possível retorno. Sendo assim, muitas organizações têm adotado o *merchandising* com intenção de atrair os clientes ao PDV e incentivar a compra.

As estratégias de *merchandising* ganham cada vez mais espaço nas lojas de diversos segmentos a partir do momento em que o público-alvo é definido. No ramo de vestuário feminino, empresários investem no planejamento da loja, a começar pela vitrine, que é a primeira impressão que o cliente tem. Além da vitrine, investimentos em iluminação, sinalização, utilização de todos os espaços da loja e marketing sensorial. Tais estratégias de *merchandising*, podem ser mais um diferencial para destacar a organização diante da concorrência.

De acordo com os aspectos apresentados, essa pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: As estratégias de *merchandising* podem potencializar as vendas em uma loja de roupas femininas? Para resolução deste problema, realizou-se uma análise documental por observação, que incluem as atividades e tarefas de

*merchandising* desempenhadas na loja. Para tanto, considerou-se a maneira que elas impactam ou não no volume de vendas.

A pesquisa tem como objetivo avaliar a observância das estratégias de *merchandising*, bem como suas formas de chamar atenção do cliente no PDV para gerar interesse de compra. Dessa forma, concebe-se uma análise qualitativa a respeito das vendas com a utilização das estratégias que cabem no seguimento retratado. Vale ressaltar que, com o acirramento da concorrência e as mudanças recorrentes no mercado, investir em estratégias para promoção de vendas é importante para subsistência e crescimento da organização.

Neste sentido, torna-se considerável a análise sobre as estratégias do *merchandising*, para que o cliente tenha uma boa impressão da loja. É relevante destacar que, se utilizado de maneira correta, o *merchandising* pode trazer um bom retorno por se tratar de uma promoção no PDV, onde o cliente se encontra no presente. Diante da escassez de artigos com essa proposição de problemas e variáveis, o presente artigo pode tornar-se referência para novas pesquisas e outros trabalhos acadêmicos. Com

isso, poderá somar para o avanço e inovação das estratégias de *merchandising* para administradores e empreendedores.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerida uma abordagem aos seguintes temas: Marketing; *Merchandising*; e Vendas no Varejo, que entende ser o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo. O objeto deste subtítulo é a contextualização do tema proposto por ele. A construção do texto deverá permitir ao leitor uma compreensão acerca da temática deste item.

### 2.1 Marketing

O marketing consiste em lidar com o mercado em constante transformação. Para entender o marketing, é necessário acompanhar as mudanças recorrentes no

mercado, como ele tem evoluído ao longo dos anos e estudar o comportamento do novo consumidor. Jovens que optam por um estilo de vida da cidade grande, em sua maioria pertencentes à classe média, com dinheiro para gastar, preferem produtos mais sofisticados. Esses traços fazem desses consumidores um mercado irresistível para os profissionais de marketing (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, p. 33).

O conceito de marketing se baseia em quatro pilares, sendo eles: a) Mercado-alvo, o qual deve ser definido pela empresa, considerando a inviabilidade de atender a todos os mercados existentes. Nessa perspectiva, é interessante que a organização defina cuidadosamente seu mercado-alvo, para proporcionar melhor atendimento e preparar um programa de marketing sob medida para seu público. b) Necessidade dos consumidores, a empresa deve buscar identificar tais necessidades reais e atendê-las melhor que seus concorrentes. c) Marketing integrado é a união de todos os departamentos da organização para atender os consumidores. d) Rentabilidade proporciona à empresa atingir os objetivos



e metas financeiras ao atender aos anseios do seu mercado-alvo (LERAY, 2019, p. 42).

O acirramento da concorrência gerou nas organizações a necessidade de comercializar seus produtos de maneira mais eficiente, com isso, pessoas são diariamente expostas às variadas técnicas de marketing. Tais técnicas podem ser constatadas tanto nas ruas por meio de cartazes, placas, letreiros; quando em casa, com propagandas na internet, em programas de televisão e até mesmo com visitas de vendedores e representantes. Tudo isso engloba partes do marketing (LAS CASAS, 2017, p. 1).

Diferente do que muitos pensam, o marketing não é apenas vendas e propagandas, essas constituem apenas a ponta do iceberg do marketing, que é um processo administrativo e social que funciona como uma troca. O marketing proporciona que a empresa construa fortes relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Dessa forma, o marketing é relevante para o sucesso das organizações (KOTLER, ARMSTRONG, 2015, p. 4).

O marketing pode ser observado do ponto de vista social e gerencial. No social, pessoas têm suas

necessidades identificadas e atendidas pela criação da oferta de produtos. No gerencial, um dos objetivos é vender o produto e gerar lucro para a organização (SOUZA, 2016, p. 3). O marketing melhora a qualidade de vida dos clientes, pois oferece soluções adequadas para suprir necessidades. Com isso, pode ser considerado como uma filosofia para a empresa; a imposição dos clientes define seus produtos, serviços, preços, comunicação e distribuição (COBRA, URDAN, 2017, p. 2).

Kotler e Keller (2012, p. 5) explicam que profissionais de marketing são responsáveis pelo gerenciamento da demanda, seja ela negativa, quando o público-alvo evita o produto; inexistente, quando as pessoas desconhecem ou não se interessam pelo produto; latente, quando há uma forte necessidade que não consegue ser satisfeita pelos produtos existentes; demanda em declínio, quando a procura pelo produto está mais baixa; demanda irregular, a qual varia de acordo com a estação do ano; demanda excessiva, mais alta do que a capacidade de atendimento da empresa; e demanda indesejada, a qual se faz por produtos nada saudáveis ou perigosos. Com isso, para atender às demandas os profissionais de marketing

buscam influenciar o nível, velocidade e composição desses vários estágios da demanda (KOTLER 2005, p. 5).

Viver na era do marketing faz com que as organizações busquem recursos não apenas para serem boas, mas, para que seu público enxergue sua competência ao oferecer seus produtos e serviços. É interessante utilizar recursos de marketing como: a) diferenciação, que mostra a qualidade do produto em comparação ao dos concorrentes; b) convencimento, o qual apresenta a superioridade do produto em comparação a outro; c) relacionamento, para demonstrar ao cliente a importância da empresa; d) oportunidade, acompanha as necessidades dos clientes buscando algo que solucione situações emergentes; e) fixação, associa-se a marca ao serviço oferecido por ela. Tais recursos são necessários para adaptação e sucesso da organização no mercado (SOUZA, 2017, p. 40).

No Brasil, o marketing não é um fenômeno recente e, mesmo assim, muitas pessoas confundem com propaganda ou com vendas. Entretanto, a crescente concorrência entre as empresas, maior exigência por parte da população brasileira e as importações têm

estimulado a aceitação do marketing no Brasil. Nos ramos de produtos como: cigarros, alimentos e bebidas, o marketing prevalecia. Hoje, este ganha cada vez mais espaço junto ao setor industrial, em atividades agrícolas e pecuárias e em serviços públicos e privados. Até mesmo a política e a religião não ficam fora. Desse modo, percebe-se a expansão do marketing no Brasil (COBRA, URDAN, 2017, p. 11).

Garcia (2015, p.11) explica que, para definir, organizar e planejar os objetivos do setor de marketing, é necessário o uso dos 4 P's de Mccarty, os quais têm o objetivo de compreender e realizar os desejos dos consumidores. Os 4P's são: a) Produto, que é a primeira decisão da empresa, ela deve saber o que ofertará para seu público; b) Preço, descreve quanto o cliente irá pagar e de que forma ele fará esse pagamento; c) Promoção, responsável pela divulgação do produto; e d) Praça, que é o PDV (ponto de venda), envolve toda distribuição do produto, considerando-se como e quando o produto chegará ao local definido. O PDV é o local onde são aplicadas as estratégias de *merchandising* que veremos a seguir.

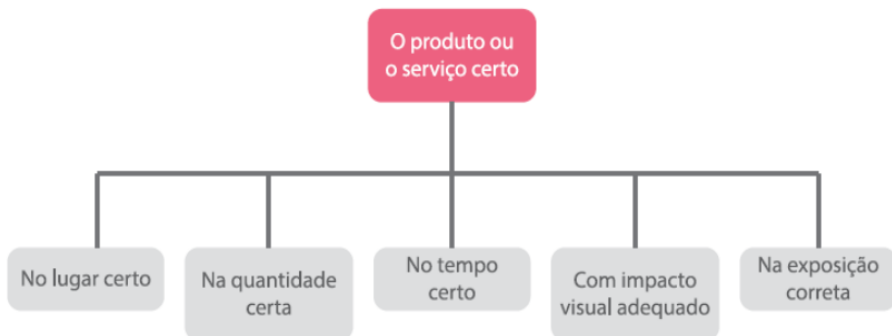
## 2.2 Merchandising

O *merchandising* é uma ferramenta completa, pois proporciona o acompanhamento do produto em sua adequação no PDV, ciclo de vida e desempenho; com finalidade de prepará-los para atrair a atenção do consumidor gerando impulso de compra. Mediante um planejamento e aplicação das técnicas de *merchandising*, o gestor tem possibilidade de prever a distribuição e aceitação do público referente a determinado produto ou serviço que está em exposição no PDV. Com isso, o uso do *merchandising* pode se tornar um diferencial competitivo para que a empresa ganhe destaque entre os concorrentes (MATTOS, 2015, p. 3).

Ladeira e Santini (2018, p. 8) descrevem que, no varejo, o uso do *merchandising* se refere a ações que objetivam situar consciente ou inconscientemente a identidade da marca na mente do cliente através de experiências que os mesmos podem ter no PDV. Em uma loja de varejo feminino, tais experiências podem ser motivadas através de estratégias como: vitrinismo, *cross-merchandising*, marketing sensorial, layout dos produtos,

iluminação do ambiente, promoções, disposição espacial das pessoas, entre outras.

Figura 1 – *Merchandising*



Fonte: Cobra e Urdan (2017, p.274).

Uma das principais características do *merchandising* são suas ações promocionais, ou seja, ações e técnicas que objetivam proporcionar visibilidade aos produtos e marcas dentro do ponto de venda. O *merchandising* controla o último estágio da comunicação mercadológica, a hora da compra. O cliente tem necessidade de determinado produto ou serviço, sente-se atraído pelas ações promovidas no ponto de venda, e não resiste a efetuar a compra (ARAUJJO, 2018, p. 162).

Cobra e Urdan (2017, p. 278) discorrem que, no *merchandising*, é levado em consideração o lugar certo para oferecer o produto ou serviço. Os gestores devem

planejar onde o produto será ofertado. É relevante levar em consideração aspectos como: a) Área mercadológica, que é o raio geográfico onde o produto pode ser colocado à venda; b) Zonas mercadológicas, onde especifica-se os limites geográficos, pessoas e seus modos de vida; c) População, o *merchandising* geográfico leva em consideração o número de pessoas por sexo, classe socioeconômica, faixa etária; d) Custo mercadológico, o gestor deve analisar se o preço do produto pode cobrir os custos mercadológicos: promoção, propaganda, distribuição, *merchandising*, venda pessoal e etc. É evidente que, quanto mais agressiva for à concorrência, maior será o custo de marketing.

O Planejamento da vitrine faz parte das estratégias de *merchandising*, e se faz importante para a loja quando se trata de captar o cliente. Ao avistar uma vitrine atrativa, o consumidor projeta sua própria imagem usando o produto ofertado. Com isso, o vitrinismo pode ser uma das ações de menor investimento e maior atratividade para o ponto de venda, além de auxiliar na divulgação do produto, pois, quando bem exposto, gera maior interesse,

com poder de atrair o cliente para a loja (MATTOS, 2015, p. 9).

Araújo (2018, p. 14) descreve o vitrinismo como a venda através do olhar. Ao andar por ruas ou shoppings, é natural encontrar pessoas paradas para ver a mercadoria do outro lado do vidro. Observar pela vitrine é agradável, é uma mídia de baixo custo e retorno rápido, um convite para o cliente. Uma vitrine bem elaborada é responsável por 70% das vendas. A vitrine vende bem mais que o produto, pois transmite conceitos, engloba elementos como organização, limpeza, iluminação e disposição das peças, é possível transmitir ao cliente um resumo da loja (ARAUJJO, 2018, p. 14).

A vitrine é o cartão de visita; por ser o primeiro ponto de observação, seu objetivo principal é convidar o cliente para entrar na loja. O tempo entre o cliente olhar a vitrine e decidir entrar na loja é muito curto, por isso a vitrine deve ser bem planejada. A visualização de um produto bem exposto consegue convencer o consumidor da sua qualidade, além de transmitir que vale entrar para se certificar de que o mesmo vai ao encontro de seus



desejos, ainda que não seja necessário adquirir o produto no momento (ALVES, 2015, p. 5).

Além de uma vitrine organizada e atrativa, para superar a forte concorrência, a empresa pode apostar no marketing sensorial. Este leva o cliente a obter uma ligação com a marca, pois é desafiante para as empresas fixarem seus produtos na mente do consumidor. Com isso, a utilização do marketing sensorial coloca os cinco sentidos visão, audição, paladar, tato e olfato no centro da estratégia e da tática de marketing. Tais sentidos proporcionam ao consumidor três vantagens destacadas a seguir: a) Criação de identidade através do consumo de marcas e experiências; b) Autorrealização por meio da qualidade de vida e bem-estar; c) Experiências sensoriais propriamente ditas ao longo da participação do consumidor como ator sensível, ativo e criativo nessas experiências. Produtos ou serviços, a imagem de uma marca depende das experiências sensoriais notadas pelos clientes (MELO, BRITO, 2014, p. 70).

Outra estratégia relevante para potencializar as vendas é o *Cross Merchandising* que, por sua vez, é responsável por correlacionar produtos que tem relação

entre si e destacá-los dos demais no ponto de venda. Combinar os produtos não gera custo extra e pode aumentar as vendas, pois o cliente pode ter interesse em apenas um dos produtos, mas as combinações geram impulso de compra e o consumidor sente necessidade de aderir aos produtos cruzados, pois um faz referência ao outro. (ARAUJJO, 2018, p. 202).

Cobra e Urdan (2016 p. 274) descrevem que, por diversas razões, o uso do *merchandising* é relevante para o desenvolvimento da organização, pois há muita compra por impulso; quando presentes no PDV, clientes sentem interesse por diversos produtos ou serviços. Assim, com o uso das estratégias de *merchandising*, a empresa poderá destacar o produto entre tantos em exposição, girar o estoque com mais rapidez e facilidade, e comunicar no PDV as diversas vantagens do produto para seu público-alvo. Com isso, faz-se necessário o reconhecimento de que as estratégias e ações de *merchandising* são elaboradas e planejadas para elevar e potencializar de forma precisa as vendas no varejo que abordaremos a seguir.

## 2.3 Vendas e Varejo

No ano de 2015, o Brasil foi afetado por uma intensa crise financeira. Com isso, diversos setores da economia brasileira passaram por transformações, incluindo o setor varejista, o que influenciou diretamente no processo de compra do consumidor. Em razão disso, as empresas investiram na promoção de vendas, sobretudo, no composto do marketing como ferramenta decisiva para superar seus concorrentes, fidelizar clientes e promover a marca (SILVA, et. al. 2016, p 96).

O varejo integra as atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços diretamente aos compradores finais para uso pessoal. Lojas varejistas assumem um papel relevante para que a marca seja conhecida. 40% dos consumidores decidem comprar quando estão presentes no ponto de venda ou próximo. Dessa forma, varejistas alcançam consumidores em importantes momentos da verdade e influenciam suas ações ao gerar interesse de compra no PDV (KOTLER, ARMSTRONG, 2015, p. 412).

Cada cliente tem seu ponto de vista, logo, não são iguais. Dessa forma, expressam suas diferenças de

diversas maneiras. Assim, as organizações devem buscar satisfazer às necessidades do seu público, funcionais e emocionais. As pessoas são fortalecidas por inúmeros motivos e necessidades. Maslow identificou cinco necessidades comuns de todas as pessoas, são elas; fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização. Com isso, organizações buscam vender produtos e serviços que satisfaçam tais necessidades do seu público-alvo (COBRA, URDAN, 2017, p. 19).

Existem diferentes subgrupos de clientes: a) Consumidor eventual, que compra quando é necessário, tem suas compras planejadas e conseguem bons descontos; b) Consumidor impulsivo, que não resiste a promoções e lançamentos; c) Consumidor compulsivo, busca suprir às suas necessidades emocionais através da compra; d) Clássicos, estilo conservador, seus hábitos são ir ao trabalho e vida social; e) Modernos, buscam por peças únicas; f) Exuberantes, preferência por peças chamativas, costumam ir a festas e comemorações; g) Poderosos, em sua maioria mulheres que optam por peças justas e decotadas; h) Originais, criadores de tendências, optam por marcas desconhecidas. Diante

disso, identificar o perfil do consumidor atual requer atenção por parte dos empresários pois poderá trazer inúmeros benefícios para a empresa (ANDRADE et. al. 2015, p. 7).

Além de ferramentas de promoções de vendas, os gerentes de marketing devem definir o gerenciamento da força de vendas como a análise, implementação e controle das atividades. Não basta apenas investir em promoções, o atendimento também é relevante para incentivar o cliente a adquirir o produto ou serviço ofertado pela organização. Deve-se levar em consideração recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, supervisão e avaliação dos vendedores da empresa. (KOTLER, ARMSTRONG, 2015, p. 516).

Ao tratar de vendas, é interessante estabelecer objetivos e metas, pois os mesmos favorecem o planejamento, organização e controle; além de beneficiar a eficiência e eficácia ao tratar dos recursos humanos, físicos e financeiros. Dessa forma, objetivos e metas bem definidos contribuem para o sucesso da organização. Não basta apenas falar à equipe de vendas que esta deve ter um bom desempenho. É interessante que o gestor

demonstre de forma concreta e tangível, mediante metas que certificam o volume de vendas, valor monetário, número de clientes ou de demonstrações de produtos a serem realizados no mês. Assim, com esse padrão de medidas, o vendedor saberá julgar o quanto seu desempenho é ou não satisfatório (COBRA, URDAN, 2017, p. 340).

Promover a marca, potencializar as vendas e fidelizar clientes diante de um mercado competitivo não é simples. Dessa forma, as organizações buscam satisfazer às necessidades do consumidor e proporcionar aos mesmos várias promoções. Se adaptar a um mercado onde o público tem muito acesso à informação e pouco tempo disponível não é uma tarefa fácil. Dessa maneira, a organização deve buscar alternativas que conquistem os clientes, não apenas pelo bolso. Com ações criativas e inovadoras, bom uso das ferramentas de promoção e dedicação por parte dos vendedores, a organização poderá manter bom relacionamento com seus clientes por longo prazo (SILVA, 2016, p. 105).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa se desenvolve a partir do pressuposto de como as estratégias de *merchandising* podem influenciar as vendas, levando em consideração uma loja de roupas femininas. A pesquisa realizada é descritiva, de natureza aplicada, constitui-se em um estudo de caso no qual realizou-se uma análise documental, logo, sua abordagem é qualitativa. Vergara (2016, p. 44) descreve que “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois foi feita uma descrição da situação da empresa. As pesquisas descritivas intentam analisar as variáveis bem como criar relações entre elas e, logo em seguida, levantar hipóteses que possam explicar essas relações. Dessa forma, parte de um problema existente na organização e, mediante a coleta de dados, é feita uma análise para encontrar soluções para determinado problema (BERTUCCI, 2015, p. 50).

Nos procedimentos, realizou-se um estudo de caso, o qual é detalhado, utilizando-se de métodos

diferenciados de coleta de dados, restrito a uma ou poucas unidades, podendo ser feito com pessoas, famílias, produtos, empresas, entre outros (VERGARA 2016, p. 44). Neste artigo, o estudo de caso é realizado em uma empresa (loja de roupas femininas) e com as pessoas (gestores) responsáveis pela mesma.

Os diversos estudos e pesquisas podem ser conduzidos com abordagens qualitativas, quantitativas ou com as duas ao mesmo tempo denominadas de mistas. Para a realização da pesquisa, a abordagem adequada é a qualitativa, pois tem o ambiente como a fonte de coleta de dados e o pesquisador como instrumento relevante para realizar a análise e descrever os resultados (ALMEIDA, 2014, p. 26).

#### **4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO**

O presente estudo é dividido em três partes, sendo a primeira delas a apresentação da empresa, histórico e forma de trabalho. Logo após, na segunda parte, apresentam-se as estratégias de *merchandising* utilizadas pela loja de segmento e a forma que essas estratégias são



aplicadas na mesma. Na parte três do estudo é feita a análise dos resultados em comparação ao referencial teórico com o intuito de resolver o problema levantado a princípio, o qual questiona se as estratégias de *merchandising* podem ou não potencializar as vendas em uma loja de roupas femininas.

#### **4.1 Histórico**

A história da Ana's Fernandes teve início em 2015, quando a estudante visionária Ana Carolina Fernandes decidiu criar sua marca para apresentar novidades e dicas aos seus consumidores com a motivação de expandir o mercado de vestuário em São Luís – MA. A Ana's Fernandes é uma empresa multimarcas, lançada inicialmente de forma virtual através das redes sociais Facebook e Instagram. A empresa ganhou mercado e fechou parceria com grandes marcas da moda feminina, como Enna, Sly Wear e Myft. Com comprometimento e dedicação, a Ana's Fernandes conseguiu fidelizar clientes e ganhar uma diversidade de seguidores nas redes sociais. Dado ao sucesso do empreendimento, três anos depois inaugurou a loja física para melhor atender seu

público, oferecendo uma nova opção, a compra presencial.

Em sua missão, a Ana's Fernandes preza por oferecer a mulheres "vestimentas especiais e fazer com que a experiência de escolha seja a mais prazerosa e agradável possível, prestando o suporte necessário para que o resultado final atinja a satisfação desejada de todos os seus clientes". A Visão da Ana's Fernandes é "ser a maior rede varejista de venda e locação de trajes especiais para momentos de grande importância na vida de seus consumidores em todo o Brasil". Em seus valores, a empresa preza pela responsabilidade, comprometimento, ética, respeito e excelência.

A Ana's Fernandes está se preparando para expandir o negócio e abrir mais duas lojas físicas, o que proporcionará a seus clientes mais opções de acesso aos produtos ofertados. Atualmente a Ana's Fernandes tem sua loja física localizada na Ponta do Farol, Avenida dos Holandeses, em São Luís – MA. Os produtos ofertados pela loja são blusas, saias, shorts, vestidos, macacões, bolsas, carteiras, sapatos, cintos e acessórios. Opções

essenciais para vestir com qualidade e elegância seu público.

Atualmente a Ana's Fernandes é uma loja exclusivamente de vestuário feminino. A loja oferece uma estrutura confortável, atende o público também nas redes sociais e faz entregas em todo o Brasil. Em datas comemorativas, faz parcerias com outras empresas para presentear suas clientes. No lançamento de coleções, a Ana's Fernandes promove ações como coquetéis para receber seu público. Em tempos de renovação de estoques, promove liquidações das peças remanescentes da coleção anterior com até 70% de desconto.

#### **4.2 Estratégias de *Merchandising* que a loja utiliza**

Neste momento serão pontuadas as estratégias de *merchandising* utilizadas pela empresa para potencializar as vendas de acordo com os métodos estabelecidos. Tais métodos foram coleta de dados sobre a caracterização da empresa, análise documental do volume de vendas, observação e registro de fotos. Através dos mesmos, pode-se concluir que a empresa utiliza estratégias que serão elencadas a seguir.

#### 4.2.1 Vitrinismo

A vitrine da Ana's Fernandes é uma vitrine aberta que possibilita a visualização de dentro da loja pelo cliente, a mesma é exposta de forma constitucional, pois transmite conceito onde são exibidas coleções, evidenciando um produto novo que chegou, lançamento de alguma linha, um tema da coleção e até mesmo para evidenciar datas comemorativas. É composta de três manequins que destacam a coleção. A iluminação da vitrine é feita por cinco lâmpadas Led que focam nos manequins expostos, melhorando a visibilidade das peças apresentadas.

As peças dispostas na vitrine são trocadas diariamente e a organização é de responsabilidade da proprietária Ana Carolina Fernandes, que já participou de um curso sobre vitrinismo, para aprender mais sobre a exposição. Ao organizar as peças que serão expostas na vitrine, ela preza pela harmonia dos tons usando geralmente uma mesma estampa ou cores próximas. No vidro que compõe a vitrine estão colados adesivos com a logomarca da Ana's Fernandes e das marcas que a mesma oferta.

## MERCHANDISING COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO DE VENDAS: um estudo realizado em uma loja de roupas femininas

Figura 2 – Vitrine da loja



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

### 4.2.2 Marketing Sensorial

A Ana's Fernandes utiliza apenas uma estratégia de marketing sensorial que é a audição. As músicas são selecionadas pela Ana Carolina, que as escolhe pensando em seu público-alvo. A playlist é alterada duas vezes ao mês, e a aceitação das músicas por parte das clientes é notada a partir do momento em que as mesmas começam a interagir com a música, cantando e elogiando ao ouvi-las, há clientes que, mesmo após realizar suas compras, esperam a música terminar para sair do estabelecimento.

### 4.2.3 Manequim

Na Ana's Fernandes são utilizados cinco manequins, três deles compõem a vitrine, um deles é utilizado para exibir os colares e o quinto manequim compõe a vitrine em alguns momentos, e também é usado perto das araras evidenciando algum produto que deve ser destacado. Os manequins utilizados na vitrine são padronizados em uma mesma cor, os quais podem ser utilizados para expor, além das roupas, acessórios, sapatos e bolsas levando a outra estratégia, o *cross merchandising*, que abordaremos a seguir.

Figura 3 – Manequim



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

#### 4.2.4 *Cross Merchandising*

A Ana's Fernandes utiliza *cross merchandising* nos manequins que compõem a vitrine e nas araras expondo as peças de forma diferenciada, cruzando as roupas com os demais produtos ofertados na loja como: cinto, colar,

calçado e bolsa. Esta estratégia oferece ao cliente uma opção de look completo, o que auxilia na escolha da peça. Algumas peças não tiveram boa aceitação a princípio, mas, após as combinações, as clientes visualizaram melhor e efetuaram a compra. Há clientes que vão à loja com o intuito de comprar apenas uma peça específica e, ao serem influenciados pelas combinações, acabam levando o *look* inteiro.

Figura 4 – Peças combinadas



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

#### 4.2.5 Volume de Vendas

A tabela 1 representa o volume de vendas das peças antes e depois de serem expostas na vitrine. Para tal, foram selecionados 10 modelos em um período de 10 meses, cada modelo representando um mês a contar de janeiro de 2019 até outubro de 2019. O volume será apresentado em porcentagem, e vale ressaltar que os

modelos foram expostos nas araras da loja e no Instagram, ferramenta de divulgação da empresa. Mas, para constatação da eficiência do vitrinismo, será pontuado como venda após a estratégia apenas os modelos vendidos ao estarem expostos na vitrine da loja física.

Tabela 1 – Vitrinismo

MÊS/ANO	MODELO	ANTES	DEPOIS
Jan de 2019	<i>Cropped</i> borboleta	50%	50%
Fev de 2019	Vestido <i>mid</i> canelado	16,66%	83,33%
Mar de 2019	Vestido <i>dress</i>	0%	100%
Abr de 2019	Macacão longo	50%	50%
Mai de 2019	<i>Blazer</i>	80%	30%
Jun de 2019	Conjunto <i>Mid</i>	0%	100%
Jul de 2019	<i>Cropped</i> ciganinha	70%	30%
Ago de 2019	Vestido <i>Poar</i>	0%	100%
Set de 2019	Vestido tranças	40%	60%
Out de 2019	Vestido retrô	50%	50%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Através dos dados apresentados na tabela, pode-se confirmar que o uso da vitrine é um dos fatores cruciais para as vendas na loja, pois alguns produtos, a exemplo dos meses de julho e agosto, só foram vendidos após a exposição na vitrine. Nesse contexto, faz-se uma confirmação do referencial teórico, com base na abordagem de Araújo (2018), ao dizer que “uma vitrine



bem elaborada é responsável por 70% das vendas” e que a vitrine transmite conceitos e através da disposição das peças é possível transmitir ao cliente um resumo da loja. Confirma-se, também, o que foi abordado por Mattos (2015), que vitrinismo, além de auxiliar na divulgação dos produtos, gera maior interesse com poder de atrair o cliente para o ponto de venda. Seguindo o exemplo da tabela anterior, neste momento, serão apresentados na tabela 2, dez modelos expostos em manequim a partir do mês de janeiro de 2019 até outubro de 2019, totalizando dez meses sendo um modelo para cada mês.

Tabela 2 – Manequim

MÊS/ANO	MODELO	ANTES	DEPOIS
Jan de 2019	Vestido longo	50%	50%
Fev de 2019	Conjunto saia e <i>cropped</i>	16,66%	83,33%
Mar de 2019	Calça e blusa social	0%	100%
Abr de 2019	Conjunto	50%	50%
Mai de 2019	Vestido xadrez	80%	30%
Jun de 2019	Saia <i>news</i>	0%	100%
Jul de 2019	<i>Blazer</i> e calça	70%	30%
Ago de 2019	Saia envelope e <i>cropped</i>	0%	100%
Set de 2019	Blusinha com ombreira	40%	60%
Out de 2019	Vestido <i>poar</i>	50%	50%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O *merchandising* é uma ferramenta que tem a finalidade de preparar o produto para atrair a atenção do

consumidor, dessa forma, os modelos que são expostos nos manequins conseguem não só chamar atenção do cliente no PDV como também gerar impulso de compra. Através dos dados apresentados na tabela pode-se concluir que em alguns meses, partir do momento em que a peça foi destacada as vendas aumentaram, há produtos que foram vendidos apenas depois da exposição no manequim, o que demonstra a eficácia da estratégia.

Tabela 3 – *Cross Merchandising*

MÊS/ANO	MODELO	ANTES	DEPOIS
Jan de 2019	Saia Neon + <i>Cropped</i>	50%	50%
Fev de 2019	<i>Cropped</i> + Saia Animal	16,66%	83,33%
Mar de 2019	Calça + Blusa + Cinto	0%	100%
Abr de 2019	<i>Cropped</i> + Saia + Carteira	50%	50%
Mai de 2019	<i>Cropped</i> + Calça + Bolsa	80%	30%
Jun de 2019	<i>Blazer</i> + Cinto	0%	100%
Jul de 2019	Saia + <i>Cropped</i> + Colar	70%	30%
Ago de 2019	Calça + <i>Cropped</i> + Cinto	0%	100%
Set de 2019	Saia <i>poar</i> + Blusa + Tênis	40%	60%
Out de 2019	Saia + <i>Cropped</i> + Colar	50%	50%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na tabela 3 segue a representação de 10 modelos cruzados no *cross merchandising*. Seguindo o mesmo raciocínio das tabelas anteriores, pode-se observar através dos dados da tabela que o *cross merchandising* na Ana's Fernandes tem aceitação significativa por parte

dos consumidores, assim, conclui-se que os compradores estão buscando praticidade na escolha de seus produtos. Ter um *look* trabalhado e completo à disposição é vantajoso ao consumidor que não precisa gastar tempo e energia para fazer suas combinações. Há clientes que vão à loja para comprar apenas uma peça específica e, ao visualizar as combinações, acabam levando o *look* completo. Uma das vantagens do *cross merchandising* é que para usá-lo não há elevação do custo, pois basta combinar os produtos já ofertados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças recorrentes no mercado, a adaptação é essencial para a sobrevivência da empresa. Dessa forma, o uso de técnicas para promover os produtos e chamar a atenção do cliente para a loja é imprescindível. O presente artigo se propôs a responder se as estratégias de *merchandising* podem ou não potencializar as vendas. Para comprovar a teoria apresentada no referencial teórico, foi feito um estudo de caso com a loja de roupas femininas Ana's Fernandes,

que utiliza algumas das estratégias, como: vitrinismo, manequim, *cross merchandising* e marketing sensorial, especificamente a utilização da audição. O estudo foi desenvolvido através de uma análise documental do volume de vendas que resultou na eficácia das estratégias cuja contribuição para o aumento das vendas na loja foi comprovada nas tabelas.

O vitrinismo mostrou-se essencial para convidar o consumidor a adentrar no PDV. É importante que a vitrine seja bem planejada, levando em consideração o público-alvo, prezando pela organização, iluminação e utilização de ponto focal onde o público tem melhor acesso de visão ao produto ofertado. Uma vitrine mal planejada pode contribuir para que a loja passe despercebida e, conseqüentemente, haja redução de vendas.

A estratégia de manequim é interessante para destaque do produto. No estudo, foram apresentados modelos em que todas as peças foram vendidas após a exposição nos manequins. A partir do momento em que a roupa ganha destaque no manequim, os clientes têm uma visão diferenciada de como a mesma pode ficar no corpo humano. As diversas formas de manequins melhoram a

visualização das peças, conseguem chamar atenção e gerar impulso de compra.

O *cross merchandising* mostrou-se uma estratégia essencial, pois, quanto menos tempo e energia gastos para escolher as peças no ponto de venda, mais satisfeito o cliente se sentirá. Na Ana's Fernandes, algumas peças não chamavam atenção até serem conjugadas com outras semelhantes e destacadas no PDV, o que gerou no consumidor lembrança e necessidade de adquirir as combinações, o que motivou a compra de mais de um produto. A exemplo, destacam-se as roupas cruzadas com os demais produtos ofertados na loja, como bolsa e sapato, apresentados na tabela 3.

Por fim, o uso do sentido audição através das músicas selecionadas de acordo com a preferência do público contribuiu para permanência e interação dos clientes no PDV, gerando maior possibilidade de venda, pois, quanto mais à vontade o comprador se sente, maior a possibilidade de compra. Vale ressaltar que não é qualquer música aleatória que deve tocar na loja, deve ser feita uma análise do gosto musical do público-alvo. Da mesma forma que a música auxilia na permanência e

interação dos clientes, ela pode afastar os consumidores da loja ou gerar indisposição na hora da compra.

No entanto, nem sempre as estratégias de merchandising contribuem para elevar o volume de vendas. Algumas estratégias se tornam ineficazes quando utilizadas da maneira inadequada. A exemplo, pode-se citar o vitrinismo: uma vitrine mal planejada poderá afastar o cliente do PDV e até mesmo contribuir para que a loja passe despercebida. Conseqüentemente, haverá redução no volume de vendas da empresa.

Vale ressaltar, ainda, que há estratégias que se destacam mais, tanto bibliograficamente quanto na presente avaliação feita através de observação e dos dados apresentados pela loja. Como exemplo pode-se citar o *cross merchandising*, onde a associação dos produtos gera impulso de compra, pois há clientes que a princípio comprariam apenas uma peça e, ao atentarem para as combinações expostas, levam o *look* inteiro.

A partir desse entendimento, pode-se responder o problema levantado no início desse artigo, demonstrando que as estratégias de *merchandising* podem e são relevantes para potencializar as vendas em uma loja de

roupas femininas. Ao comparar o volume de vendas na loja física com as vendas feitas nas redes sociais de forma virtual, percebe-se a vantagem que as estratégias geram para potencializar as vendas. Um produto bem exposto chama a atenção do público e gera impulso de compra, dessa maneira, pode-se defender que vale investir nas estratégias de *merchandising* como diferencial competitivo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Robson Braga. Design do varejo da moda. Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas. 2015. 91p.

ALMEIDA, Mario. Elaboração de projeto, tcc, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014. 96p.

ALVES, Luis. Curso Básico de Vitrinismo Aplicado ao têxtil e à Moda. Editora: Luis Miguel Tavares Alves, fevereiro, 2015. 180p.

ARAUJO, Walter. Visual Merchandising. Clube dos Autores (managed). Independently published, 2018. 223p.

BERTUCCI, Janete. Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. 1.ed-7 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2015.

COBRA, marcos, URDAN, André. Marketing Básico. 5ª edição. Atlas Ltda, 2017. 337p.

GARCIA, Janaina. Marketing de serviços e de varejo. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.



KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson education, 2015. 780p.

KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0. EMT editores LTDA. 2017, 257 p.

KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 768p.

LADEIRA, Wagner, SANTINI, Fernando. Merchandising e promoção de vendas. São Paulo: Atlas, 2018.

LAS CASAS, Alexandre. Marketing: conceito, exercícios, casos. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2017. 376p.

LERAY, Mauro. Marketing Descomplicado: introdução a administração de marketing. 2.ed. – Ananideua: Itacaiúnas, 2019. 213p.

MATTOS, Gabriela Ramos. Técnicas de Merchandising. São Paulo: Unisaesiano, 2015. 10p.

MELLO, Carlos, BRITO, Lencast. Novos horizontes do Marketing. Leya, 2014. 275p.

SOUZA, Ovanildo. Trade Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. 133p.

SOUZA, Thamires Cardoso, Marketing- Mix de Marketing e fidelização. 9°.ed. Revista Gestão em Foco, 2017. 43 p.

SILVA, Diego Ferreira. Promoção de vendas: uma ferramenta estratégica para a fidelização de clientes em tempos de crise. Revista Interdisciplinar do pensamento científico. nº1 volume 2, art nº 08. Janeiro/ Junho 2016. p.96 – 277.

VERGARA, Sylvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16.ed. são Paulo: Atlas, 2016. 94p.

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL  
PARA O ADMINISTRADOR:** estudo de caso no  
escritório contábil Wbarros Consultoria Contábil

Aldenira Alves<sup>22</sup>

Gilcimar Guimarães Berredo<sup>23</sup>

Ilton Cley Farias<sup>24</sup>

Jaqueline Pimentel<sup>25</sup>

Walber Vieira Gomes<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor (*in memoriam*).  
E-mail: contato@edufor.edu.br

<sup>23</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail:  
gilcimar.berredo@outlook.com

<sup>24</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail:  
Iltonfarias123456@gmail.com

<sup>25</sup> Docente da Faculdade Edufor. E-mail: jaqueline.pimentel@edufor.edu.br

<sup>26</sup> Discente do curso de Administração da Faculdade Edufor. E-mail:  
wgcvieira@gmail.com

## RESUMO

O presente estudo visa descrever a importância da contabilidade gerencial, sua função na tomada de decisão, quais são as ferramentas mais usadas e em que podem ser aplicados os relatórios gerados pelas informações contidas nos sistemas de gestão. O trabalho apresenta pesquisa bibliográfica descritiva para embasamento científico dos conteúdos abordados, também conta com pesquisa exploratória por meio de entrevista. Todo conteúdo abordado resulta na afirmação de que a contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento e sobrevivência de uma organização não importando seu ramo ou porte.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Tomada de decisão. Sistema de gestão. Administração.

## ABSTRACT

*The present study aims to describe the importance of management accounting, its role in decision making, what are the most used tools and in which reports generated by information contained in management systems can be applied. The work presents descriptive bibliographic research for scientific basis of the contents covered, also includes exploratory research through interviews. All content covered results in the statement that management accounting is an indispensable tool for the development and survival of an organization, regardless of its branch or size.*

**Keywords:** *Management accounting. Decision making. Management system. Management.*

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento das atividades comerciais e de produção, especialmente no continente europeu, reflexo da Revolução Industrial no século XVIII, impulsionou a contabilidade. A alta demanda nos serviços contábeis corroborou com o surgimento dos contadores públicos.

Nesse período, o crescimento das atividades contábeis é enorme, abrangendo as áreas da contabilidade de custos e a auditoria. O crescimento de empresas e indústrias e o aumento da sua complexidade fazem as demandas aparecerem. A partir de então, passa a existir a necessidade de usar a contabilidade para diferenciar capital, lucro e rendimento. Bem como declarar o lucro, a regulação do cálculo da despesa decorrente e outras informações de cunho financeiro e contábil.

Com o crescimento no número de novas empresas, tornou-se necessário saber se o consumo de recursos na produção de bens ou serviços estava dando retorno. Dessa forma, surge à necessidade de precificar os valores de processo de conversão das matérias e da mão-de-obra

em produtos, e verificar seu resultado para a organização. Isso veio acontecer logo depois da revolução industrial.

As primeiras organizações a trabalharem o desenvolvimento da contabilidade gerencial foram as comerciais que trabalhavam com tecelagem de algodão nos Estados Unidos.

Mesmo hoje em dia muitos empreendedores ainda não utilizam métodos ou sistema que forneçam informações que auxiliem na sobrevivência, crescimento e desenvolvimento saudável de suas organizações; por falta de procurarem conhecer as ferramentas que existem para auxiliar em seus processos contábeis ou mesmo um contador. Isso acaba prejudicando na coleta de informações geradas pela contabilidade gerencial, que é de grande importância na tomada de decisão, monitoramento de resultados e aplicação segura de recursos.

Tendo isso em vista, o presente trabalho busca informar sobre a os benefícios gerados pela contabilidade gerencial, munir os gestores com ferramentas primordiais para a tomada de decisões e que são essenciais para a sobrevivência de qualquer organização. Busca ainda

demonstrar por meio de pesquisa bibliográfica do tipo descritiva e resultados da aplicação de questionário e entrevista em empresa de contabilidade dar mais embasamento, confiança e veracidade das informações fornecidas pela contabilidade gerencial como sendo seguras e eficazes na tomada de decisão. O conteúdo abordado visa também mostrar que a contabilidade não tem somente a função fiscal, mas, também é uma forte auxiliadora no crescimento de uma organização e tem a função consultiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRIO**

Com o avanço da tecnologia e o mercado em expansão, a Contabilidade passou a ganhar mais importância na gestão das empresas, já que o gestor se preocupou com a saúde financeira de seu negócio procurando saber quais seriam suas fraquezas e seus pontos fortes. Com a chegada da Contabilidade o administrador viu uma ferramenta extremamente importante para a tomada de decisão para melhoria nos

processos gerados na organização vinda a nascer, a Contabilidade Gerencial.

## **2.1 Contabilidade Gerencial**

A contabilidade gerencial, também conhecida como contabilidade de gestão, é a área da contabilidade onde são geradas informações importantes para a tomada de decisões. Ela é indispensável e envolve vários procedimentos e técnicas contábeis, a exemplo da contabilidade de custos e financeira, além da análise de demonstrações contábeis. Esse conjunto auxilia a contabilidade gerencial a gerar relatórios para a tomada de decisões.

Padoveze (2012) afirma que a contabilidade gerencial reúne todos os demais mecanismos da contabilidade que se integram à contabilidade financeira para torna efetiva à informação contábil dentro das empresas em todos os processos da gestão. Sendo assim o profissional responsável por este ramo contábil deverá estar apto para gerenciar, recolher, atribuir e adapta às necessidades dos gestores e transmitir de forma precisa e clara as informações geradas.



Para Padoveze (2012), essas informações precisam ser relatadas e devem estar em perfeita conformidade a cada tomada de decisão e para todos os que irão usufruir delas. Dessa forma, em todos os níveis, essa ciência deve ser fornecedora de informações importantes e decisivas, trabalhando com uma consulta ativa nos processos de planejamento e controle de tudo na organização.

## **2.2 Tomada de Decisão**

A tomada de decisão é o método pelo qual se escolhe o caminho a ser percorrido para o alcance de um objetivo ou resolução de um problema, devendo ser o método selecionador das melhores alternativas possíveis. Essas alternativas devem ser baseadas em fatos, dados, informações e conhecimentos técnicos que auxiliem na elaboração e escolhas das opções mais assertivas.

Uma decisão é desenvolvimento de um raciocínio. É uma escolha entre alternativas. Raramente é uma opção entre o certo e o errado. Na melhor das hipóteses é uma escolha entre o “quase certo” e o “provavelmente errado” – porém, muito mais frequentemente, é uma escolha entre dois cursos de ação, não sendo nenhum deles mais certo do que o outro (DRUKER, 2002, p. 119).

Portanto, raramente terão direcionamentos certos ou errados por que a decisão é elaborada a partir do raciocínio, ou seja, normalmente vai se alternar entre bem provável ou mais ou menos errado.

Wright (2011) afirma que as decisões estratégicas são orientadas para o futuro, com ramificações em longo prazo. Dessa forma, é necessário firmeza de propósito e visão de futuro para tomada de decisão estratégica.

De acordo com Shimizu (2006) *apud* Cruz (2016), uma empresa precisa estar alinhada e bem ordenada de modo formal. Os dados coletados devem ser claros, tendo em vista que os problemas que demandam decisões são amplos e complexos, envolvem riscos e incertezas e envolvem a opinião e a participação de muitas pessoas.

Compreende-se que os gestores têm a responsabilidade de conhecer as ferramentas necessárias para uma boa gestão junto à contabilidade gerencial. Na tomada de decisão é importante que seja levado em consideração as informações coletadas para o que se pretender fazer. Isso é necessário para que a empresa consiga avançar dentro do mercado instável e

competitivo. A contabilidade é imprescindível para os resultados positivos da empresa.

O autor deixa claro que as decisões tomadas pelos gestores devem ser estruturadas, fundamentadas. Para tanto é necessário ter informações relevantes para uma decisão assertiva.

### **3 O QUE É A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA FUNÇÃO PARA OS GESTORES DAS EMPRESAS**

A Contabilidade é uma ciência social diligente que tem como referencial próprio de estudo o Patrimônio das entidades, tendo como grande meta a propagação financeira inteligível aos usuários para a tomada de decisões.

Segundo Garçom, Noreen e Brewer (2013), as informações fornecidas para os gerentes para o uso na organização são geradas pela contabilidade gerencial. Distinto da contabilidade financeira cuja finalidade é escorar à necessidade de quem está fora da organização (usuários externos), a contabilidade gerencial vem inteirar as necessidades dos gerentes dentro da organização

(usuários Internos). A contabilidade gerencial ressalta as decisões que afetam o futuro, a magnitude, o fazer as coisas atendendo o prazo estabelecido e o cumprimento no nível do seguimento.

A contabilidade gerencial faz uso de todas as informações contábeis úteis para uma boa gestão dentro da empresa atuando diferente da contabilidade financeira, que se limita a práticas contábeis decorrentes dos princípios fundamentais da contabilidade. Portanto, a contabilidade gerencial vai além desses preceitos e agrega conceitos econômicos e financeiros necessários para a otimização da coleta de dados que serão importantes para as tomadas de decisões assertivas na empresa.

É o método utilizado para a coleta de dados com o intuito de passar essas informações financeiras de forma clara, pois serão usadas pela administração para o planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e assegurar o uso apropriado e responsável de seus recursos (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2004, p. 4; WARREN, REEVE e FESS, 2001, p. 2; IUDÍCIBUS, 1998, p. 21; ATKINSON, et al, 2000, p. 67).

Dessa forma, conclui-se que a Contabilidade Gerencial é equivalente à informações contábeis geradas

aos responsáveis pela gestão das organizações de forma a assegurar a melhor usabilidade dos recursos em geral, auxiliando na sobrevivência do negócio.

### **3.1 Principais ferramentas da contabilidade gerencial e sua importância na tomada de decisões**

Utilizados como ferramentas auxiliares no processo de tomada de decisões nas empresas os relatórios contábeis gerenciais são imprescindíveis para os administradores. Os relatórios são: o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício – (DRE), as Demonstrações do Fluxo de Caixa e o Orçamento.

Para Singer e De Cesaro (2003), são também conhecidos como demonstrativos contábeis gerenciais os dispositivos utilizados para auxiliar e apoiar o processo decisório. Seu levantamento não é obrigatório, porém suas averiguações são adequadas para fortalecer os demais relatórios e respaldar os objetivos da organização.

Para Henrique (2008), os instrumentos da contabilidade gerencial são dispositivos para tomada de decisões gerenciais, a Contabilidade tem como finalidade principal oferecer informações financeiras e patrimoniais

das entidades, de maneira pertinente, confiável, segura e de qualidade. o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício – (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa.

Para Padoveze (2010, p. 517) “o orçamento é o material de controle por primazia de todo o dinamismo operacional da empresa, pois envolve todos os setores”. Esses relatórios são registros que podem ser usados para acompanhar os resultados e a situação atual da organização. Trazendo consigo a análise dos dados obtidos, inúmeros ganhos quantitativos e qualitativos que estão à frente da visualização e controle do crescimento da empresa e do número de produção.

### 3.1.1 Balanço Patrimonial

Tem como função disponibilizar informações aos gestores e usuários externos e internos das organizações os deixando a par da situação da organização, mostra uma visão estratégica da mesma e auxilia no alcance de melhores e maiores resultados, pois trabalha munindo os gestores para melhor tomada de decisões. Dessa forma,

é mais fácil estar ciente das limitações e oportunidades atuais e futuras da empresa!

Para Roppelli e Nikbakht (2002) os valores que aparecem no balanço patrimonial da empresa representam o valor histórico do total dos ativos disponíveis para gerar vendas e lucros. Dessa forma para que a empresa consiga trabalhar seus recursos de formas assertiva e perpetuar seu crescimento, os gestores devem ter em mente que os recursos que ela tem em sua totalidade e usabilidades são conhecidas por meio das contas que compõem o balanço patrimonial.

### 3.1.2 Demonstração de Resultado do Exercício – (DRE)

A Demonstração de Resultado do Exercício – (DRE) estrutura a posição patrimonial e financeira de uma empresa, além de demonstrar o desempenho da mesma. Tem como finalidade fornecer informações que sejam usuais aos gestores e tomadores de decisões econômicas. A mesma ainda disponibiliza os resultados da atuação da administração, deixa transparente os deveres e responsabilidades em visão dos recursos confiados.

As Demonstrações dos Resultados do Exercício - DRE comprova qual o rendimento gerado, os dispêndios e despesas da época, bem como o lucro (ou prejuízo) da operação. Tão logo seja disponibilizado o demonstrativo pela contabilidade, devemos fazer um estudo comparativo e criterioso das informações alcançadas de modo a constatar se o resultado apresentado está dentro daquilo que foi esperado pela empresa, ou se a lucratividade do negócio ficou abaixo ou acima da expectativa (BOCH, 2009, p. 11).

Sendo assim, por meio da DRE é possível saber como anda a situação financeira da empresa e se as metas planejadas foram alcançadas. Ainda a mesma ferramenta traz informações que auxiliam no planejamento posterior.

### 3.1.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

Dispositivo que demonstra por meios de resultados de onde saiu o capital que se encontra no caixa da empresa e onde foi aplicado, ou seja, entradas e saídas. Nele é possível saber os valores operacionais e a transportar.

(...) a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) indica a procedência de todo o capital que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o capital que saiu do



Caixa em determinada época, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro. Essa demonstração tem a característica de tornar claras as transações que efetivamente movimentam o caixa. O que poderia ser uma característica questionável. O registro de movimentações de caixa é muito enérgico; a demonstração de fluxo de caixa, tal quais as demais demonstrações, trata da coleta e análise, ou seja, reflete um determinado momento ou, mais propriamente dizendo, um determinado saldo disponível e comedido. Portanto, não devemos analisar o fluxo de caixa dessa forma, estática, verticalmente como são apresentados, uma vez que essa não é a realidade das empresas (MARION, 1998, p. 380).

Os relatórios de fluxo de caixa demonstram o ponto de partida das entradas no caixa e a aplicação do capital, auxiliam na elaboração do plano financeiro para compromissos futuros. Além de dar assistência no desenvolvimento de estratégias de vendas, planos de investimentos e ações de decisão. Por meio do fluxo de caixa é possível checar os pagamentos em determinados períodos, os fluxos de entradas e médias de valores. Tudo isso contribui para a análise de futuros investimentos e melhores prazos.

#### 3.1.4 Orçamento

O orçamento empresarial, segundo Hanse e Mowen (1996), é um programa financeiro amplo para a organização e traz vários benefícios: solidez dos gestores ao elaborar plano, informações no processo de decisão, medida de peso nos recursos a serem utilizados, em seguida, pode ser utilizado na avaliação de desempenho e facilita a comunicação.

Na visão dos conceitos de Leite *et al.* (2008, p. 58) “orçamento é a união entre planejamento e controle”. A ideia do orçamento empresarial deve ser executada, nenhuma empresa lucrou somente em fazer planos. Para Tung (1976) o controle orçamentário é um dispositivo que auxiliam na previsão do comportamento da organização influenciando diretamente na boa administração dos recursos.

Um orçamento é um plano que vai servir também para o futuro, que em geral é expresso em quantidades formais. A união de diversos orçamentos forma um plano incorporado de negócios, conhecido como orçamento mestre. O orçamento mestre é um dispositivo gerencial que junto com os orçamentos são planejados os passos para o objetivo, executando todos os processos

necessários para alcance das metas. O orçamento também comunica os planos da gerência a toda a organização, aloca recursos e coordena atividades.

#### **4 A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR GERENCIAL PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA**

Para Ludícibus (1986), o contador gerencial, precisa ter uma formação elevada sobre as técnicas e tudo que está inserido na área gerencial da contabilidade, pelo menos em relação aos objetivos e resultados que podem ser alcançados com métodos de análise. Ele é responsável em transformar números em resultados para uma boa tomada de decisão, ou seja, alguém que deve participar das atividades administrativas de seus clientes, auxiliando para que esses possam dedicar-se exclusivamente a parte administrativa.

O profissional contábil é indispensável para um bom desempenho da empresa. O contador auxilia no planejamento de estratégias e metas a serem alcançadas. Além disso, pode fornecer dados à empresa sobre sua produtividade na área de vendas ou ainda na fabricação,

por meio dos dados obtidos do fluxo. O profissional contábil ainda apresenta a visão de futuro do empreendimento ao empreendedor com base nas análises contábeis gerenciais. Com isso, o gestor terá fundamento para a tomada de decisões, tais como novas metas e estratégias, demissões ou contratações, treinamento, dentre outras iniciativas.

## **5 A IMPORTÂNCIA DOS DADOS FORNECIDOS PELOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA UMA ORGANIZAÇÃO**

Em um mundo volátil, de incertezas e globalizado a necessidade de se ter informações contábeis é essencial para a sobrevivência de uma empresa no contexto atual que se vivemos. Elas vão contribuir significativamente para tomada de decisões mais assertivas. Pois os dados são primordiais para verificar a real situação de uma empresa e pode assim trazer excelentes resultados.

O administrador, no uso das suas atribuições, necessita de um sistema de informação que vai auxiliá-lo nos processos decisórios através dos dados nele contido.

Em razão disso, Schmidt, Santos e Pinheiro (2002), diz que o sistema de informação da definição como um conjunto de procedimentos estruturados, planejados e organizados que, uma vez executados, produzem informações para suporte ao processo de tomada de decisão.

Para tanto, o administrador precisa estar capacitado para interpretar as informações contábeis dos relatórios, bem como escrituração, análises de balanço patrimonial e demonstrações do resultado do exercício. Com a interpretação correta desses dados, o gestor terá embasamento para a tomada de decisão mais assertiva, e, conseqüentemente, melhores resultados.

A contabilidade é uma importante ferramenta de gestão. Ela permite análise e monitoramento dos dados. Conhecer o fluxo financeiro e patrimonial da empresa é vital para o negócio; especialmente, no momento atual, com as empresas cada vez mais competitivas e em constante evolução.

Diante desse cenário, os sistemas de informações contábeis são fundamentais para a empresa, pois fornecem dados sobre a situação financeira e contábil,

que contribuem para a elaboração do planejamento estratégico, focando no futuro da empresa.

O principal objetivo do sistema é realizar a previsão de receitas e de despesas, selecionar as melhores fontes e o uso dos recursos a curto e longo prazo, fazendo a análise de investimentos e da situação financeira da empresa (SOUZA, 2008, p. 3).

Existem dispositivos de informações mais específicas que poucas empresas tem se utilizado delas com a finalidade de focar em um nível mais objetivo, é o caso do sistema de informação executiva (SIE). Voltada para o nível estratégico da empresa ela tem por finalidade auxiliar o gestor a fazer a análise, e as comparações mais detalhadas e mostrar fatores de oportunidades como de ameaças, contribuindo para ações antecipadas.

São especialmente projetados para ajudar o executivo a obter insights e rastrear os fatores críticos de sucesso. O objetivo de um sistema de informação executiva é ajudar o decisor na assimilação rápida de informações e na identificação de problemas e oportunidades, não é uma ajuda na análise de problemas ou na sua resolução (MARTIN, 1990, *apud* LIMA, 1998, p. 39).

Com a utilização do sistema de informação executiva (SIE), possibilitou aos executivos escolherem ações mais ágeis em função da sua estrutura, pois são fáceis de usar,

suas informações são sempre atuais, podem selecionar e verificar dados importantes de forma eficaz. Porém este sistema exige um alto investimento, sendo assim, torna-se necessário quantificar para analisar a possibilidade do retorno. As informações contábeis são cruciais para o bom desempenho de toda empresa, pois revela o diagnóstico em um dado momento sobre a saúde da organização e as ferramentas de informações contábeis podem prover soluções para tomada de medidas necessárias e oportunas para correção de possíveis falhas e antecipação de medidas com o foco na lucratividade com equilíbrio.

## **6 METODOLOGIA**

A metodologia usada no presente trabalho foi a pesquisa exploratória com revisão bibliográfica, aplicação de questionário à um escritório contábil entrevistado. Para melhor compreensão do conteúdo abordado e para ter embasamento científico foi utilizada a pesquisa bibliográficas sendo as matérias utilizadas: fatos históricos, livros de contabilidade gerencial e gestão de

negócios, sites da internet, periódicos, publicações de revistas, monografias, teses e artigos acadêmicos. Para melhor obtenção de informações junto ao responsável pela empresa foi elaborado um estudo de caso através de um questionário com perguntas abertas e fechadas com o intuito de ter o ponto de vista de um profissional contábil.

É também um estudo de caso. Segundo Gil (2007) conhecido como um estudo que se preocupa em investigar as questões que fazem referência ao ser humano, a empresa, ao grupo ou a tudo que está nesse contexto e possa ser utilizado nas diversas áreas do conhecimento.

Em um cenário de constantes mudanças econômicas, as dificuldades para sobreviver têm sido cada vez mais desafiadoras dentro desse globo. Com tantas obrigações para realizar em um mercado cada vez mais exigente, se faz necessário relatórios de contabilidade gerencial mais eficientes para que se consiga tomar decisões nesse mercado que está sempre competitivo, a contabilidade teve que se atualizar para suprir as necessidades das grandes e pequenas empresas.



O estudo de caso foi através de um questionário aplicado em escritório contábil com o objetivo de coletar informações sobre a contabilidade gerencial e sua utilização, a fim de ser possível trabalhar melhor a contabilidade gerencial nas organizações atendendo às necessidades dos gestores na tomada de decisão.

O entrevistado respondeu às perguntas contidas no questionário de maneira *online* e síncrona. Suas respostas foram analisadas juntamente com o conteúdo abordado neste artigo, por meio dessa análise foi possível ter algumas afirmações.

Foi entrevistado ao senhor Wanderson Barros, proprietário da Wbarros Consultoria Contábil, localizada na Rua Retiro de Natal N.94, Jd. Eldorado, Bairro Turú, em São Luís/MA.

A empresa teve início em setembro de 2018, com apenas três clientes fixos. Mas, hoje já conta com 110 clientes. Sendo uma empresa Eireli, empresa Individual de Responsabilidade Limitada.

A empresa possui quatro funcionários, sendo dois no departamento de pessoal, um no departamento fiscal e uma secretaria. Eles prestam acessória contábil para o

ramo de empresas privadas, e não tem parcerias com outros escritórios.

## 6.1 Questionário

A busca da coleta de dados junto a empresa Wbarros Consultoria Contábil foi de muita valia para assegurar que a contabilidade gerencial é muito importante para o administrador na tomada de decisão, pois ao questionarmos a importância, o diretor proprietário asseverou que as informações são úteis e tem papel fundamental. Depois ele descreveu a importância da contabilidade na vida das empresas, assegurando que os dados contábeis são fundamentais para a elaboração do planejamento da empresa. Tratou-se ainda dentro da pesquisa sobre as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial e foi citado: a gestão de documentos, escrituração contábil, sistema de cobrança, gestão financeira, auditoria, balanço patrimonial e controle de custos. Ludicibus (1995, pag. 91) diz:

A contabilidade gerencial no contexto mais amplo está voltada única e exclusivamente para a gestão da empresa, procurando supri-la com informações que se encaixem

de maneira válida e efetiva no modelo decisório do Administrador.

Portanto a contabilidade gerencial com suas ferramentas é analítica e garante ao administrador informações assertivas que sustentarão o processo decisório.

Foi inquirido ainda quais os principais objetivos da contabilidade gerencial no processo de gestão, o nosso respondente disse que é minimizar erros e eliminar fraudes e ter informações suficientes para traçar estratégias para a empresa.

Em outra questão, utilizando escala de 1 a 4 foi questionado qual seria a média de conhecimento do cliente acerca da interpretação do relatório pelos seus clientes, segundo a pesquisa o conhecimento é pouco, daí a necessidade de uma empresa de consultoria. Acrescentou ainda que os clientes sempre utilizam as informações gerenciais, em forma de relatório para tomada de decisões.

Foi declarado ainda pelo respondente, que geralmente os clientes da Wbarros Consultoria Contábil buscam a empresa para resolver questões burocráticas e fiscais.

## 7 RESULTADOS

Com uma competitividade cada vez mais crescente é de suma importância que as empresas entendam a necessidade de se saber tomar decisões de forma eficiente e eficaz com o intuito de preservar o bom andamento da empresa e assegurar que suas informações contábeis serão usadas eficientemente. O que propusemos foi alcançado por meio de uma pesquisa bibliográfica e através do estudo de caso.

Através do questionário conseguimos verificar como a Contabilidade Gerencial é um grande instrumento que auxilia a administração na tomada de decisões e planejamento das organizações. A cada dia que passa, tem sido cada vez mais difícil gerenciar e planejar dentro das empresas de forma otimizada. Os dados contábeis ajudam a empresa a preparar o orçamento e a previsão para o período futuro. As tendências de negócios são projetadas com base em dados passados produzidas pelo sistema contábil.

As informações contábeis ajudam a ter conhecimento de tudo que se passa na Empresa, fazer Relatórios como o balanço patrimonial e o Demonstrativo de Resultados (DRE) trazem informações seguras. Essas informações colaboram não só para a administração como também para a tomada de decisão.

Torna-se importante que a área e suas funções passem a ser vistas como estratégicas. A exigência da participação da área contábil e de controle interno na averiguação de erros e fraudes que devem compor responsabilidade primária e estruturação básica.

O pesquisado destaca que dentre os clientes que possuem, poucos pedem relatórios interpretados para que eles consigam tomar uma decisão importante na empresa. A maioria dos clientes busca um contador hoje por questões fiscais e como forma de simplificar questões burocráticas.

A contabilidade gerencial faz a verificação dos relatórios para poder coletar os dados e as informações que serão necessárias para auxiliar as empresas na tomada de decisão. Por meio de um exame minucioso a contabilidade gerencial poderá averiguar quais são os

problemas e as falhas em seus processos. Ao mesmo tempo em que a administração procura formas para resolver as dificuldades e os problemas decorrentes nos processos. Para poder ajudar as empresas a saberem se preparar para a tomada de decisão antes dos fatores adversos, deixando claros, as informações e os dados coletados para as tomadas de decisões. Segundo Padoveze (2012, p. 28):

[...] a contabilidade tem um papel muito importante, pois ela faz o controle e também apurar as informações em todas as etapas necessárias para os processos determinantes [...].

Ela faz o processo de análise periódica para ajuda na tomada de decisão identificando e analisando todas as situações decorrentes para poder eliminá-los, acompanhando os modelos já estabelecidos nos processos de planejamento e controle, com essas informações levantadas, se consiga tomar uma decisão com condições prováveis.

## **8 CONCLUSÃO**

Ao longo do artigo fica clara a importância da contabilidade geral, sua relevância como consultiva na tomada de decisão, sua função de prover informações seguras e de fácil interpretação aos gestores e aos usuários internos que necessitem delas.

Constatou-se que a empresa WBarros Consultoria Contábil, através do proprietário Wanderson Barros, utiliza a contabilidade gerencial como ferramenta para auxiliar seus clientes para a tomada de decisão.

Ficou claro ainda que a empresa tem como foco ajudar seus clientes no que diz respeito aos processos de gestão que elas desenvolvem, e com isso procura dar suporte para que elas consigam obter resultados; sendo ações que ajudem a empresa a não cometer erros, traçando assim estratégias e enviando relatórios para auxiliar essas empresas em cada tomada de decisão.

Concluiu-se, que a importância da contabilidade gerencial não é só para tomada de decisões, mas também como instrumento que auxilia o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa tornando-a mais competitiva

Fazendo relatórios como o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados (DRE), trazendo informações seguras que vão colaborar não só à administração como na tomada de decisão.

Ressaltamos aqui a importância da contabilidade gerencial para a gestão estratégica, necessária para que se tenha o controle adequado em todas as fases dos processos dentro da empresa, sendo de grande serventia no planejamento empresarial, pois ao se verificar as necessidades da empresa, se permite estabelecer os padrões para solucioná-las.



## REFERÊNCIAS

BOCH, Bruna. Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão de micro empresas e pequenas empresas. Lages: Centro Universitário Unifacvest, 2009.

CRUZ, Felipe. Tomada de decisão: o que os autores dizem sobre o tema, 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/tomada-de-decis%C3%A3o-o-que-os-autores-dizem-sobre-tema-cruz-dsc-pmp>>. Acesso em: 05 de maio de 2021.

DIAS, E. O contador gerencial. Boletim CRC SP, São Paulo, p. 12-13, ago 2006.

DRUKER, Peter. O Melhor de Peter Druker: A Administração. São Paulo: Nobel, 2002.

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

HANSE, Don R.; MOWEN, Maryanne M. Gestão de custos contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1996.

HENRIQUE, M. A. A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa. Taubaté: UNITAU, 2008.

IUDÍCIBUS, S. Contabilidade gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

LEITE *et al.* Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 à 2006. Contabilidade e Finanças, São Paulo, v. 19, mai./Ago. 2008. ISSN 47.

LIMA, Eliane S. Concepção e aplicação de sistema de informação para expectativa de resultado de desempenho estratégico. Scielo, Foz do Iguaçu-RJ, 1998. ISSN 01. Disponível em:

<[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65131999000100005&script=sci\\_arttext&tIng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65131999000100005&script=sci_arttext&tIng=pt)>.

Acesso em: 15 maio 2021.

MARION, J. C. Contabilidade Básica. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE. Contabilidade gerencial. Curitiba: Iesde, 2012.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. Administração financeira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. D.; PINHEIRO, P. R. Introdução à contabilidade gerencial. (coleção resumos de contabilidade). São Paulo: Atlas, 2002.

SINGER, C. M.; DE CESARO, N. H. A importância dos relatórios contábeis gerenciais na tomada de decisão das organizações de determinado setor econômico de um dos municípios da região do codemau. Revista de administração, v. 2, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/763>>. Acesso em: 05 de maio de 2021.

SOUZA, A. A. Análise da satisfação de usuários de sistemas de informações contábeis. VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios Seropédica, Rio de Janeiro, Setembro 2008.

TUNG, N. H. Controladoria financeira das empresas. 5<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

WRIGHT, P. L. Administração estratégica: conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DOI: 10.4322/978-65-89910-16-9-06

**IMPACTO FINANCEIRO DA TRIBUTAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL NAS MICRO-EMPRESAS:** Estudo de caso  
Momii Pescados

Andressa Macedo de Sousa<sup>27</sup>  
Jaqueline Pimentel<sup>28</sup>  
João Marcos de Sá Martins<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: and.msousa29@gmail.com

<sup>28</sup> Docente da Faculdade Edufor. E-mail: jaqueline.pimentel@edufor.edu.br

<sup>29</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: marcosnegociofl@gmail.com

## RESUMO

O Simples Nacional constitui um regime de tributação em favor das microempresas e empresas de pequeno porte. A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar o impacto financeiro da tributação pelo simples nacional no faturamento de uma ME. O estudo desse trabalho pretende equacionar a seguinte problemática: Qual impacto o simples nacional pode causar no faturamento de uma- microempresa? Foi realizada ainda uma análise comparativa entre os regimes de tributação: Lucro Presumido e Simples Nacional, para que pudesse observar qual regime seria favorável a empresa. A análise comparativa entre Simples Nacional e Lucro Presumido, nos permite informar que o Simples Nacional é o melhor Regime Tributário para a empresa em estudo. O procedimento adotado nesse trabalho é de grande valia para toda e qualquer empresa, pois a partir de tal procedimento é evidenciado o valor pago mensalmente e o impacto que os tributos podem causar no faturamento, seja positivo ou negativo, fazendo uso da legislação pertinente. Ao final do trabalho e a partir de estudos e análises, os resultados obtidos demonstram que o faturamento da empresa não é afetado negativamente com uma alta carga tributário pelo Simples Nacional.

**Palavras-chave:** Simples Nacional. Impacto financeiro. Regime de tributação.

## ABSTRACT

*Simples Nacional constitutes a tax regime in favor of micro and small businesses. The present research has as main*

*objective to analyze the financial impact of taxation by the simple national in the billing of an ME. The study of this work intends to solve the following problem: What impact can the simple national have on the revenue of a micro-company? A comparative analysis was also carried out between the taxation regimes: Presumed Profit and Simples Nacional, so that it could observe which regime would be favorable to the company. The comparative analysis between Simples Nacional and Presumed Profit allows us to inform that Simples Nacional is the best tax regime for the company under study. The procedure adopted in this work is of great value for any and all companies, as from this procedure, the amount paid monthly and the impact that taxes can have on billing, whether positive or negative, using the relevant legislation, is evidenced. At the end of the work and from studies and analyzes, the results obtained demonstrate that the company's revenue is not negatively affected with a high tax burden by Simples Nacional.*

**Keywords:** *Simples Nacional; Financial impact; Tax regime.*

## 1 INTRODUÇÃO

A tributação do governo federal e suas unidades e o aprofundamento dos processos de integração econômica entre países, aumentou a necessidade de avaliação. O grande aumento da carga tributária a participação e o aumento das contribuições sócias provocaram

questionamentos propícios a elevação ao atual modelo tributário brasileiro, a aplicabilidade tributária dos entes federativos e a fomentação para que o mercado interno brasileiro tenha um desenvolvimento. As progressivas preocupações com a transparência e complexidade do sistema tributário consideram a verificação das ações governamentais e da estrutura tributária nacional e enalteceram as análises relacionadas à eficiência. Nesse cenário, considerando as ações governamentais que pretendem desburocratizar e facilitar a tributação brasileira.

O sistema do Simples Nacional constitui uma forma simples e unificada de recolhimento dos tributos das empresas, com a aplicação de percentuais, que incidem sobre a base de cálculo, na receita bruta. Na Lei nº. 9.317/96 (institui o sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte), alterando principalmente, as formas de cálculo e alíquotas, nas quais passam a serem realizados com o faturamento bruto das empresas e com o segmento adotado pela empresa.

Diante disso, nota-se que o Simples Nacional constitui um regime de tratamento diferenciado nas esferas federal, estadual e municipal em favor das microempresas e empresas de pequeno porte.

Diante do exposto, a presente pesquisa pretende equacionar a seguinte problemática: Qual impacto o Simples Nacional pode causar no faturamento de uma-microempresa?

Portanto, a presente pesquisa tem como objetivo principal analisar o impacto financeiro da tributação pelo Simples Nacional no faturamento de uma ME. Para isso foi utilizado um cálculo sobre o faturamento bruto da empresa dos últimos 12 meses, para identificar o faturamento mensal da mesma, e observar o impacto que esse sistema tributário pode causar no faturamento da entidade.

O presente Artigo está dividido em cinco seções, com essa introdução. Na segunda parte está o referencial teórico. Na terceira parte a metodologia utilizada. No quarto, a análise dos resultados que foram encontrados na pesquisa e o estudo de caso; por fim, na última parte está apresentado a conclusões do trabalho.



## **2 REGIMES DE TRIBUTAÇÃO**

O regime de tributação é um sistema de cobranças de impostos as Empresas no Brasil, o montante a ser cobrado se dar pelo valor total de arrecadação. Os regimes de tributação brasileira são divididos em três. Nas três modalidades de tributação é de suma importância levar em consideração aspectos relevantes a empresa, aspectos tributários, planejamento e avaliação para que se possa observar se estes possuem vantagens ou não em relação à empresa. De acordo com a Legislação Tributária a empresa a optar por uma das modalidades de Regimes vigentes no Brasil: Lucro Real, Lucro Presumido e o Simples Nacional.

### **2.1 Lucro Presumido**

Segundo Young (2008), o Lucro Presumido é uma modalidade simplificada de recolhimento de tributos do imposto de renda de pessoas jurídicas, desde que estas não sejam obrigadas a tributação pelo Lucro Real. No Lucro Presumido as empresas contabilizam apenas as

receitas para fins de apuração do resultado tributável de CSLL e IRPJ.

De acordo com Pêgas (2017), os cálculos dos tributos CSLL e IRPJ são dados por base a um resultado estimado, onde este é encontrado por meio de percentuais definidos em lei. Ainda sobre o ponto de vista do autor, o cálculo do IR e da CSLL no regime de Lucro Presumido, possui maior simplicidade em relação ao cálculo realizado da modalidade do Lucro Real

Segundo o decreto nº 9.580/2018, o Lucro Presumido parte da premissa que o Fisco presume que uma porcentagem do faturamento da empresa é o lucro. A partir do percentual de presunção, não será necessário que aja comprovação da empresa perante o Fisco se houve lucro no período de recolhimentos dos tributos.

Tendo em vista o decreto já mencionado, está previsto no Art. 587 os requisitos para adesão ao Lucro Presumido, que são estes; faturamento abaixo de R\$ 78 milhões anuais e que não exerça atividades em ramos específicos, tais como empresa pública e banco. As empresas optantes pelo regime tributário em questão possuem alíquotas de imposto que variam de acordo com

o tipo de atividade que exercem. As porcentagens variam de 1,6% até 32% sobre o faturamento da empresa.

## **2.2 Lucro Real**

Segundo Pêgas (2009), Lucro Real é uma forma completa e definitiva de tributação, apurada com base no lucro líquido contábil ajustado pelas adições, exclusões e compensações permitidas ou autorizadas pelo Regulamento do Imposto de Renda.

A tributação pelo regime do Lucro Real é adotada por empresas de grande e médio porte, visto que sua apuração demanda maiores controles, responsabilidades e investimentos.

O Lucro Real é dividido em trimestral, de tal forma que representa a tributação sobre o lucro feita a cada trimestre pela empresa, e anual, onde a obrigatoriedade do recolhimento é realizada de forma mensal, em bases estimadas.

## **2.3 Simples Nacional**

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, fiscalização e cobrança de tributos

destinados às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, tal que está prevista em Lei Complementar nº 123/2006. De acordo com Fabretti (2011) o supersimples é uma modalidade dos regimes tributários que visa o benefício das empresas que nele se enquadram as microempresas e empresas de pequeno porte.

O Supersimples como também é chamado o Simples Nacional, é o pagamento unificado de diversos impostos e contribuições. Conforme Young (2008), O SN é considerado um regime progressivo, visto que, de acordo com o aumento do faturamento aumentam as alíquotas de tributação.

Para que uma empresa seja optante do Simples Nacional, torna-se necessário que a mesma não ultrapasse o limite de receita bruta anual estipulada na Lei Complementar nº 123. Empresas que obtiverem faturamento de até R\$ 4,8 milhões podem ser optantes do Simples Nacional. (SEBRAE).

O Simples Nacional refere-se a o recolhimento mensal de impostos em uma única guia, denominado de PGDAS-Documento de arrecadação do Simples. O valor é cobrado todo dia 20 do mês subsequente. No PGDAS -

Documento de Arrecadação do Simples, uniram-se diferentes sistemas de recolhimentos de impostos da União, Estados e dos Municípios.

O recolhimento simultâneo em guia única do Simples Nacional une oito tipos de tributos, sendo estes: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica-IRPJ; Imposto sobre Produtos Industrializados-IPI; Contribuição Social sobre o Lucro Líquido-CSLL; Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social-COFINS; Contribuição para o PIS/PASEP; Contribuição para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica; Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação-ICMS; Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza-ISS.(Lei Complementar nº123/06 Art.12 e Art. 13).

O Simples Nacional implica no recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte.

De acordo com estudos de Magalhães (2012) após a implantação do SN nas micro e pequenas empresas, a carga tributária tende a reduzir de forma significativa, trazendo novas perspectivas de permanência às empresas.

Entretanto, a Lei do Simples Nacional foi alterada pela Lei Complementar nº 155/2016. De forma que não seria possível afirmar sem antes análise e planejamento tributário, se as mudanças trazidas pelo SN seriam benéficas ou não para as ME, pois cada empresa a depender das suas especificidades, irá evidenciar se o sistema de tributação é favorável ou não para a empresa em questão.

Segunda Lei Complementar nº 155/2016 que entrou em vigor em 2018, houve mudanças ainda relacionadas aos limites do simples nacional havendo alteração, passando de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), para R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) de receita Bruta anual nos últimos 12 meses.

Houve ainda mudanças quanto aos limites de faixa do faturamento e alíquotas, existiam até então vinte faixas, com a nova Lei reduziram para seis, além das tabelas que foram reduzidas de seis para cinco.

A Lei Complementar nº 155/2016 trouxe ainda a possibilidade para empresas optantes pelo Simples

Nacional dividir os débitos na entidade em até cento e vinte vezes.

## **2.4 Impostos Recolhidos no Simples Nacional**

Os impostos dispostos na lei complementar nº123/06 Art.12 e Art.13, citados acima são recolhidos em apenas um guia de recolhimento. O recolhimento na forma do Simples Nacional não exclui a incidência de outros tributos não listados acima, os percentuais de cada tributo incluído no Simples Nacional dependem do tipo de atividade e da receita bruta.

Os tributos dispostos na Lei Complementar nº123/06 Art.12 e Art. 13 citados anteriormente estão descritos a seguir: IRPJ-Imposto de Renda Pessoa Jurídica, imposto cobrado de todas as empresas no Brasil e é calculado com base no lucro apurado no exercício anterior. Possui uma alíquota fixa de 15% sobre o lucro, com 10% a mais caso o lucro exceda R\$ 20.000,00, CSLL-Contribuição Social sobre o Lucro Líquido possui como objetivo apoiar a seguridade social com investimentos em serviços públicos como aposentadoria, desemprego e saúde. É um tributo que é cobrado para toda pessoa jurídicas, inclusive as optantes do Simples, PIS-Programa de Integração Social, imposto arrecadado para o Fundo de Amparo ao Trabalhador. COFINS-Contribuição para o

Financiamento da Seguridade Social esse tributo foi criado em 1991 e é calculado a partir da receita bruta da empresa. Tem como objetivo arcar com a seguridade social, IPI-Imposto sobre Produtos Industrializados, tributo que incide em produtos da indústria nacional e produtos para importação. É um imposto federal que tem alíquota a iniciar de 0% e pode chegar até 30%, CPP-Contribuição Patronal Previdenciária é um tributo federal, calculado com base na remuneração que a empresa concedeu aos colaboradores, ICMS-Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação. Alíquota variável de acordo com o estado, ISS-Imposto Sobre Serviços de competência municipal, que incide sobre qualquer empresa dessa natureza, possui alíquota fixada em 5% para todos os serviços e se aplica sobre a grandeza econômica da organização. (Lei Complementar nº123/06 Art.12 e Art. 13).

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa se caracteriza por estudo de caso, utilizando cálculos matemáticos traduzidos em gráficos e relatórios. A pesquisa foi caracterizada ainda como bibliográfica. Segundo Severino (2007), Pesquisa Bibliográfica é a pesquisa elaborada através de livros e



artigos científicos, monografias já escritas sobre o tema. Além disso, o estudo de caso é um método utilizado para verificar como são aplicados e utilizados na prática elementos de uma teoria (Yin, 2009).

O trabalho também pode ser caracterizado como pesquisa documental, para a coleta de dados o procedimento utilizado foi a análise documental do último exercício (2020).

Para o cálculo do valor do Simples Nacional foi utilizada a fórmula de alíquota correspondente ao anexo de enquadramento da empresa sobre a receita bruta acumulada dos 12 meses.

Foi calculado ainda o impacto financeiro do Simples Nacional, sendo utilizado o faturamento mensal dividido pelo valor obtido do Simples. Esse resultado representa quanto do faturamento bruto é comprometido com o Simples Nacional.

As empresas do segmento de comércio são tributadas pelo anexo I da tabela do Simples Nacional. Em relação à faixa de faturamento da empresa em estudo, as alíquotas de impostos transitaram entre três faixas, de 4% chegando até 9,50%, essa variação se deu em razão do

faturamento da empresa que variou durante todo o ano. Quanto aos enquadramentos que geraram possibilidade de análise, temos: lucro presumido e simples nacional. Quanto ao Lucro Real, não é incluso como possibilidade de análise, uma vez que o faturamento da empresa não permite enquadramento nesse regime de tributação.

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Empresa estudada para a realização do presente trabalho é denominada Momii Pescados – ME, fundada em 2019, portadora do CNPJ 34.693.024/0001-95, localizada na cidade de São Luís/MA, situada no Bairro Cohatrac IV, na Rua vinte e cinco, Quadra 45.

O Simples Nacional é a modalidade de Regime Tributário adotado pela empresa em estudo. Em consideração a aspectos únicos da empresa, tais como, a atividade realizada, comércio de pescados, tributados pelo anexo I da tabela do Simples Nacional e o faturamento da empresa, foi apresentada a seguir a apuração do simples nacional no ano de 2020.

**IMPACTO FINANCEIRO DA TRIBUTAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL NAS MICRO-EMPRESAS: Estudo de caso Momii Pescados**

Tabela 1 – Apuração do Simples Nacional no ano de 2020

Mês/Ano	FAT.	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	INSS/CPP	ICMS	TOTAL SN
Jan/2020	40.151,00	163,47	104,3	378,66	82,3	1.248,34	995,7	2.972,23
Fev/2020	2.600,00	10,44	6,65	24,19	5,34	79,75	63,61	189,88
Mar/2020	4.180,00	16,00	10,18	37,06	8,03	93,43	10,00	122,16
Abr/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mai/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jun/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jul/2020	2.010,00	6,81	4,33	15,79	3,41	51,48	42,13	123,95
Ago/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Set/2020	6.967,00	20,96	13,34	48,54	10,52	158,12	129,55	381,03
Out/2020	30.945,18	93,73	59,64	217,10	47,03	707,20	579,39	1.704,09
Nov/2020	26.807,00	77,45	49,29	179,41	38,87	584,41	478,79	1.408,22
Dez/2020	16.990,50	45,96	29,25	106,46	23,06	346,80	284,12	835,65
<b>TOTAL</b>	<b>130.650,68</b>						<b>TOTAL</b>	<b>7.808,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Nos meses de janeiro e fevereiro em termos de percentuais foram os meses com maior impacto financeiro em relação ao faturamento, porém já em relação a valores de receita total e valor total pago pelo SN, há uma discrepância considerável entre ambos.

Nos meses de abril, maio, junho e agosto do exercício em questão a empresa não obteve receita de vendas em virtude da situação de calamidade que o País se encontrava mediante a Pandemia mundial que ainda perpetua. A pandemia mundial da corona vírus assolou o comercio em todos os setores no Brasil e no Mundo, e afetou de forma considerável o faturamento da Empresa.

De acordo com o SEBRAE (2020), 89% dos pequenos negócios enfrentaram queda no faturamento.

Em relação a julho e setembro houve um aumento no faturamento da empresa e uma diminuição no impacto financeiro, com uma variação de 0,69%.

Tabela 2 – Impacto Financeiro do Simples Nacional em percentual

JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
7,4%	7,3%	4,6%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	5,4%	5,5%	5,2%	4,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O faturamento da empresa nos meses de outubro, novembro e dezembro teve sua receita bruta comprometida com o pagamento do Simples Nacional em um percentual menor que a média de 5,98%, nesse caso fica evidenciado que mesmo com maior faturamento que os últimos meses o seu impacto teve uma queda.

A maior variação percentual de impacto financeiro do Simples Nacional na receita bruta foi de 2,48% reduzindo o percentual entre o mês de janeiro e dezembro. Em todos os meses que se obteve recebimento de receita, houve alteração no IFSN no faturamento. É evidente que durante o segundo semestre do ano a empresa obteve relativo

**IMPACTO FINANCEIRO DA TRIBUTAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL NAS MICRO-EMPRESAS: Estudo de caso Momii Pescados**

crescimento nas vendas e menor impacto do simples no faturamento.

O mês de dezembro/2020 teve um destaque em razão ao aumento considerável no faturamento, porém houve uma queda no IFSN% de forma significativa. Assim dizendo, em relação aos meses do segundo semestre do ano, a média do impacto financeiro diminuiu.

Para fins didáticos, foi calculado ainda o valor do Lucro Presumido:

Tabela 3 – Apuração do Lucro Presumido

Mês/Ano	FAT.	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	TOTAL LP
Jan/2020	40.151,00	0,00	0,00	1.204,53	260,98	0,00
Fev/2020	2.600,00	0,00	0,00	78,00	16,90	0,00
Mar/2020	4.180,00	0,00	0,00	125,40	27,17	0,00
<b>TRIMESTRE:</b>	<b>46.931,00</b>	<b>563,17</b>	<b>337,90</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.614,06</b>
Abr/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mai/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jun/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TRIMESTRE:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Jul/2020	2.010,00	0,00	0,00	60,30	13,07	0,00
Ago/2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Set/2020	6.967,00	0,00	0,00	209,03	45,29	0,00
<b>TRIMESTRE:</b>	<b>8.977,80</b>	<b>107,73</b>	<b>64,64</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>500,06</b>
Out/2020	30.945,18	0,00	0,00	928,36	201,14	0,00
Nov/2020	26.807,00	0,00	0,00	804,21	174,25	0,00
Dez/2020	16.990,50	0,00	0,00	509,72	110,44	0,00
<b>TRIMESTRE:</b>	<b>74.742,68</b>	<b>2.371,18</b>	<b>538,15</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5.637,44</b>
<b>TOTAL</b>	<b>130.650,68</b>				<b>TOTAL</b>	<b>8.751,56</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A análise comparativa a partir do cálculo do Simples Nacional e Lucro Presumido, nos permite informar que o

Simple Nacional continua ainda sendo o melhor Regime Tributário para a empresa em estudo, o resultado do Impacto Financeiro do Simples Nacional no faturamento reduziu, em contrapartida o faturamento bruto aumentou. Ademais, o resultado tendo sido mantido o regime de tributação pelo SN foi favorável em relação ao Lucro Presumido, visto que os valores pagos se a empresa fosse optante pelo Lucro Presumido seriam maiores. O custo médio do Lucro Presumido em percentual é igual a 6,70%, superior à média do Simples Nacional.

Os resultados alcançados evidenciam que conforme informou autor Fabretti (2011) o Simples Nacional favorece e visa o benefício das empresas que nele se enquadram.

## **5 CONCLUSÃO**

O Simples Nacional é uma modalidade de Regime Tributário que visa trazer benefícios a microempresas e empresas de pequeno porte. A partir disso o presente estudo possui como objetivo principal analisar o impacto

financeiro da tributação pelo Simples Nacional no faturamento de uma ME.

Estudo este, que abrange o faturamento da empresa do setor de comércio no ano de 2020, possibilitando a análise do Impacto Financeiro do Simples Nacional na Receita Bruta da empresa: Momii Pescados – ME.

Os levantamentos e achados da pesquisa são de grande valia para toda e qualquer empresa, pois evidenciam que os valores pagos quando analisados à luz da carga tributária proporcionam ganhos reais para a organização.

O estudo de caso evidenciou ainda que os valores pagos relacionados aos gastos com tributos pelo SN. Consoante a isto foi feita a análise percentual do IFSN%, obtendo o custo tributário médio de 5,98%.

De acordo com os resultados obtidos e em relação a empresa estudada podemos afirmar que o Simples Nacional ou SuperSimples cumpre com as diretrizes de diminuição da carga tributária em relação a outros regimes. A média do Lucro Presumido em relação ao faturamento é de 6,70%, percentual superior à média

anual do Simples Nacional que equivale a um percentual de 5,98%.

Reiterando-se que a partir de estudos e análises, os resultados mostrados reforçam que o faturamento da empresa não é afetado negativamente com uma alta carga tributário pelo Simples Nacional.



## REFERÊNCIAS

FABRETTI, Lúaudio Camargo. Prática tributária das micro, pequena e média empresa, São Paulo: Atlas, 2003

Lei nº 9.317, de 5 de Dezembro 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9317.htm).

Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm).

Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm).

MAGALHÃES, S. R. V.; O Simples Nacional como benefício para as microempresas e empresas de pequeno porte. Campina Grande-PB, 2012.

PÊGAS, Paulo Henrique. Manual de contabilidade tributária. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.

SEBRAE, impactos da COVID-19 nos Pequenos Negócios. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-da-covid-19-nos-pequenos->

negocios,996cae5378651710VgnVCM1000004c00210a  
RCRD.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez,2007.

YIN, R.K: Case study research, design and methods (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. Lucro Presumido. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2008.

DOI: 10.4322/978-65-89910-16-9-07

## EFEITOS DO CENÁRIO PANDÊMICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Beatriz Luana Santos<sup>30</sup>

Bianca Sthefane Rodrigues<sup>31</sup>

Jaqueline Pimentel<sup>32</sup>

Neide Nayane Pinheiro Privado<sup>33</sup>

Tamara Lisboa de Sousa<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: beatriz-luana@outlook.com

<sup>31</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: biancq.sthei@hotmail.com

<sup>32</sup> Docente da Faculdade Edufor. E-mail: jaqueline.pimentel@edufor.edu.br

<sup>33</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: nayanepho1810@gmail.com

<sup>34</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Edufor. E-mail: taamlisboa@gmail.com

## RESUMO

Com a chegada do coronavírus é inegável que a economia de todos os países está sendo afetada, sejam eles de primeiro ou terceiro mundo. De fato, todos precisaram tomar medidas para conter o vírus e seus desdobramentos. Entretanto, no que diz respeito a contabilidade sobreviverão as empresas que possuem organização financeira, histórico de planejamento, dentre outros princípios que devem ser seguidos desde a abertura da empresa. Entende-se que há um grande número de empresas que se dispuseram de contrariedades em decorrência do cenário atual, que resultam de forma significativa na saúde financeira da empresa. Muitas dessas empresas adotaram de mecanismos eficazes e inovadores para que obtivessem sucesso em seu âmbito empresarial e se mantenham no mercado com o fluxo de caixa em movimento. Investir no meio virtual e tecnológico foi uma escolha que de fato impulsionou de forma positiva o mercado em si, para que possa servir de ferramenta as pessoas que se mantem em isolamento social devido a pandemia. Fazer o uso de um bom planejamento estratégico e de insumos que possam favorecer os processos que são criados permitem com que a possibilidade de obter resultados positivos para a empresa e a permanência no mercado sejam maiores. Se adaptar a este cenário atual tem sido desafiador para qualquer tipo de mercado, portanto a gestão de um profissional contábil é essencial para a tomada de decisão em qualquer tipo de crise existente a fim de que seja

mantido o funcionamento da empresa e o controle financeiro.

**Palavras-chave:** Pandemia. Estratégia. Empresas. Planejamento.

## **ABSTRACT**

*With the arrival of the coronavirus, it is undeniable that the economy of all countries is being affected, whether they are in the first or third world. In fact, everyone needed to take steps to contain the virus and its aftermath. However, with regard to accounting, companies that have financial organization, planning history, among other principles that must be followed since the opening of the company, will survive. It is understood that there are a large number of companies that have had setbacks as a result of the current scenario, which significantly result in the company's financial health. Many of these companies have adopted effective and innovative mechanisms to achieve success in their business environment and stay in the market with their cash flow on the move. Investing in the virtual and technological environment was a choice that actually positively boosted the market itself, so that it can serve as a tool for people who remain in social isolation due to the pandemic. Making use of good strategic planning and inputs that can favor the processes that are created allow the possibility of obtaining positive results for the company and the permanence in the market to be greater. Adapting to this current scenario has been challenging for any type of market, so the management of an accounting professional is essential for decision making in any type of crisis in order to maintain the company's operation and financial control.*

**Keywords:** *Pandemic. Strategy. Companies. Planning.*

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo visa uma discussão teórica com base nos acontecimentos e impactos ocasionados em decorrência da pandemia.

É notório que o presente momento tem sido extremamente árduo e de grande instrução para que se tenha ferramentas essenciais e de relevância, que possam ser usufruídas com o propósito de atingir as expectativas desejadas. Entende-se que há um grande número de empresas que tiveram perdas em decorrência do cenário atual, que afetaram de forma significativa a saúde financeira da empresa.

Para o desenvolvimento desse artigo, partimos da seguinte questão problematizadora: Quais os métodos utilizados pelos gestores contábeis para garantir a saúde financeira das empresas de pequeno porte durante a pandemia? E tendo como tema: Efeitos causados em empresas de pequeno porte decorrente do atual cenário pandêmico.

O objetivo deste tema é abordar sobre quais são os possíveis meios a serem adotados pelos gestores a fim de que as pequenas empresas se mantenham de portas abertas e em pleno funcionamento de forma responsável e saudável, com a visão clínica de um gestor contábil no auxílio de tomada de decisões e resolução de problemas diante da atual situação vivida no mundo.

Tendo como finalidade obter um retorno significativo com base na estratégia utilizada, garantir que o capital da empresa continue circulando, débitos quitados e garantindo total controle financeiro, adaptando-se aos novos veículos comunicação entre cliente e empresa, buscar descrever quais as estratégias utilizadas pela gestão contábil das empresas a fim de que obtivessem um retorno positivo na sua saúde financeira em meio a pandemia, retratar quais foram as estratégias utilizadas e fazer o uso de um bom planejamento estratégico e de gestão na área contábil, afim que o fluxo de capital se mantenha em alta.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A tecnologia vem mudando a forma como os profissionais da contabilidade e suas organizações vão executando seu trabalho, melhorando assim a gestão e a comunicação, contribuindo para o crescimento da empresa em meio à crise.

## **2.1 Impacto da pandemia em empresas de pequeno porte**

À frente da imposição do isolamento social, ocasionado pela pandemia do coronavírus, diversas empresas tiveram a necessidade de modificar seus hábitos de trabalho. O efeito causado pela crise possui prévias. Entretanto, a aptidão de reação vertiginosa acelera as modificações essenciais para a estabilidade das operações com o menor número de falhas possível.

Com a pandemia do Corona vírus, empresas de pequeno porte tiveram que se reinventar para atender melhor os seus clientes, trazendo mudanças significativas na maneira como o contador exerce as suas atividades.

A limitação na atividade econômica, a um definido percentual da aptidão inserida, foi configurada acompanhando as sugestões dos profissionais da área da



saúde, para que possa ser evitado o aglomerado de pessoas, sendo eles trabalhadores ou clientes. Sobre o que já foi comentado anteriormente, os assuntos que foram tratados comprova com as advertências subtendidas ao exemplo de desempenho da maioria das organizações, sejam elas do setor industrial, comércio ou de prestação de serviços, que tem como objetivo a melhoria do local físico ocupado (geralmente possuem um custo elevado), de pessoas reservadas no fluxo operacional, assim como no aproveitamento máximo (ou ótimo) da infraestrutura, representada pelo conjunto de ativos disponibilizados para a atividade econômica específica (SLACK, 2018).

Durante esse tempo a relevância que a tecnologia adquiriu no nosso dia a dia é praticamente impossível imaginar a vida sem o acesso à internet e demais tecnologias em meio a esta crise. O mercado contábil tem buscado uma maneira de adaptar-se e oferecer melhores benefícios aos seus clientes, com suas estratégias e assim aumentando a produtividade adotando novas ferramentas e tornando-se mais eficiente em meio ao cenário atual, possibilitando também a integração de

softwares e ferramentas cada vez mais inteligentes para tornar os processos mais ágeis e seguros.

A entrada do programa de computador como o software que por sua agilidade tem tornado o trabalho mais fácil e mais eficiente, com maior segurança e controle, fazem com que os colaboradores e seus clientes não precisam se deslocar das suas residências, estando sempre conectados por meio da tecnologia e internet. Portanto os profissionais contábeis, diante desta crise, tiveram suas dificuldades e assim precisaram acompanhar todas essas mudanças, para que não ocorresse nenhuma falha nos processos, e assim nenhum cliente ficasse prejudicado.

Os meios que os profissionais da contabilidade encontraram para atender melhor seus clientes em meio a pandemia foi com o meio virtual que evoluiu bastante, criaram páginas nas redes sociais, quem não tinha, passou a criar, usaram canais virtuais para atendimento direto e instantâneo, utilizaram plataformas desenvolvidas, os profissionais passaram a se comunicar com seus clientes via internet, tudo com os benéficos proporcionados pela IOT – na contabilidade, que significa

internet das coisas que tem a capacidade de transferir dados por meio de uma rede sem necessidade de humanos para seu acionamento que terá um papel importante no futuro da contabilidade.

Em vista disso, usufruir da tecnologia na execução de suas atividades foi fundamental para os contadores enquadrar sua equipe para trabalhos que ajudassem a ter uma comunicação com seus clientes através de vídeos e implementando ferramentas para sobreviver em meio à crise.

### 2.1.1 Planejamento Estratégico

Segundo Santiago (2006), todo o planejamento financeiro deverá ter como base, os registros contábeis, nos quais se constituem em inúmeras ferramentas, sendo de fundamental importância no momento que trazem as informações gerais para tomada de decisões.

Sabendo disso e em meio a pandemia do covid-19 em que desencadeou uma visível regressão econômica, teve-se a necessidade de analisar todas as informações contábeis e possíveis soluções para garantir que o comércio não fechasse, assessorando e gerenciando

dados interpretando-os para adaptar o sistema a essa nova realidade.

Neste novo contexto muitas foram as dificuldades encontradas por profissionais de diversas áreas e conseqüentemente diversas empresas que não conseguiram adaptar-se e ou sem informações suficientes fecharam suas portas no último ano.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE, só no início de junho de 2020, “aproximadamente 1,3 milhões de empresas estavam com atividades encerradas temporariamente ou definitivamente”. 522,7 mil (39,4%) encerraram suas atividades por causa da pandemia, sendo que 518,4 mil (99,2%) eram de pequeno porte (até 49 empregados), 4,1 mil (0,8%) de porte intermediário (de 50 a 499 empregados) e 110 (0%) de grande porte (mais de 500 empregados). Ainda entre as empresas encerradas por causa da pandemia, 258,5 mil (49,5%) delas eram do setor de Serviços, 192,0 mil (36,7%) do Comércio, 38,4 mil (7,4%) da Construção e 33,7 mil (6,4%) da Indústria (BRASIL, 2020).

Ciente de tais informações, vimos no decorrer desses dois anos um enorme crescimento de alternativas encontradas para sobrevivência das empresas de grande porte, pequenas empresas e até mesmo micro empresas foram criadas uma vez que o fechamento de vários

setores acarretou em um grande número de pessoas desempregadas gerando deficiência financeira para milhares de pessoas.

Adaptar-se tem sido desafiador para diversos seguimentos em que o cliente, por exemplo, ia até seu produto ou serviço para o aderir e nesse momento notamos que os serviços e produtos estão sendo direcionados de alguma forma até o cliente de maneira rápida e prática, com auxílio de novas tecnologias e uma boa gestão do profissional contábil, sendo este em um ambiente empresarial de acordo com Breda (2020) define que é essencial para a tomada de decisões das empresas em qualquer momento econômico do país. Neste período de crise, estamos assessorando empresários nas decisões mais urgentes que precisam ser adotadas para manter a empresa em funcionamento, do ponto de vista econômico e financeiro.

A partir disto, é de extrema importância manter registros sempre atualizados para que em momentos como estes possa chegar em resultados positivos para a saúde da empresa em um curto período e ter pleno

controle financeiro básico será muito importante, sobre isso RESNIK (1991, p.136) diz que:

Uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não os utilizar para administrar a empresa. A falta de um sistema eficaz de Contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase inevitável.

Sabe-se que a contabilidade é uma ferramenta indispensável na gestão de negócios e tem como principal função gerar informações confiáveis para que as tomadas de decisão relativas ao patrimônio sejam mais assertivas. É importante que esses profissionais estejam dotados sobre o resultado de seus negócios, os investidores precisam saber qual é o retorno dos seus investimentos, o governo deve saber de suas obrigações com o fisco. A contabilidade tem influência direta nas decisões que são tomadas e na permanência e evolução das empresas no mercado.

A pandemia causou efeitos negativos na economia, os impactos causados sobre ela também impactaram os setores comerciais, tributários e trabalhistas, afetando

diretamente nas relações de consumo. Diante disso, algumas medidas foram adotadas pelo governo brasileiro, mas mesmo com esses incentivos, a crise financeira e econômica causada pela COVID-19, fez com que muitas empresas encerrassem suas atividades definitivamente. (FAUVEL, 2020).

Para atuar na gestão de empresas de maneira eficaz com conclusões fundamentadas em informações claras e objetivas. Cada vez mais empresas tem usado a contabilidade para melhorar seus processos gerenciais, com a mudança no mercado de forma geral focou-se em obter o máximo de informações possíveis sobre o novo mundo tecnológico e como aplicar estas orientações visando o melhor caminho até a estação ao novo cenário pandêmico e pós-pandêmico.

O contador deve orientar e auxiliar no processo longo que está sendo a gestão contábil em meio à crise que ainda se encontra sem perspectiva. Dentre tantas informações básicas de o por que o contador é essencial para o processo de desenvolvimento de novas medidas, ver-se a necessidade de novas ferramentas para a obtenção de informações contábeis que auxiliam nesses

controles, nota-se a imensa deficiência de informações sobre vários assuntos, entre eles, o uso de novas tecnologias, redes sociais, programas que facilitem tanto a empresa com seus clientes quanto a parte administrativa e financeira.

Já sobre a importância da relação entre empresário e o contador, Ramos (2009) recomenda aos empresários que trabalham suas contas com um contador, que sempre valorizem e olhem para esse ofício como algo importante, significativo dentro da empresa. Assim, a relação se solidifica e os resultados apresentados melhoram, pois todos sabem que números e valores bem calculados salvam os gestores de muitas dores de cabeça do mundo empresarial.

Sobre as análises básicas como fluxo de caixa e aplicações financeiras e valores a receber, são alguns itens a serem verificados de modo a avaliar o poder de quitação de débitos dos meses posteriores para garantir a sobrevivência da empresa até que se encontrem formas de equilibra situação da empresa.

Contudo, nota-se que é de grande necessidade a boa gestão do profissional contábil em momentos como



este onde precisava de atenção extra a detalhes das empresas para garantir que passe de maneira segura por esse momento de crise e ainda assim possa se manter diante de mudanças que saram definitivas no mercado atual e futuro.

Desta forma, a atenção na tomada de decisão será de grande importância a fim de reverter e criar novas saídas, sendo vital para empresas renovar seus meios de atendimento resolução de problemas busca por e resultados positivos.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho se classifica metodologicamente como uma pesquisa centrada em um estudo de caso único onde aplicou-se questionário com perguntas abertas com um contador de uma determinada empresa de pequeno porte localizada na cidade de São Luís, Maranhão. O questionário tem como objetivo apurar a visão do profissional em relação ao comportamento que sua empresa adotou nessa fase de pandemia.

A principal pergunta (como a empresa está reagindo as consequências decorridas da pandemia?) visa saber como estão se posicionando em meio a tantos decretos e recomendações sugeridas por órgãos, mundiais, estaduais e municipais.

Quais foram os maiores desafios enfrentados pelas empresas nesse momento de pandemia e quais soluções foram encontradas para resolvê-los? Esta questão foi aplicada com o propósito de ver a percepção do contador quanto á dificuldade e aos meios adotados para conseguir contornar tal situação e manter uma boa saúde financeira para sua empresa.

No cenário atual em que todos os meios foram afetados, cada um da sua forma, no setor contábil não foi diferente. Tendo em vista este contexto, foi lançada a seguinte pergunta: De que forma a pandemia (COVID-19) afetou no funcionamento da empresa que você presta serviço? Com a resposta espera-se entender como está a conduta no dia a dia do estabelecimento.

Outros questionamentos foram realizados para evidenciar outras condutas e resultados. Tais quais:

Houve mudanças na entrega de resultados positivos das empresas? Quais por exemplo?

Além da busca por informações sobre apuramentos e controles de qualidade da empresa, também foi possível investigar quais foram as principais dificuldades encontradas pelas empresas com a mudança temporária no formato de comercialização de serviços no período de medidas preventivas, como por exemplo, fechamento de comércios não essenciais.

#### **4 RESULTADOS**

A Diretora executiva de um escritório de contabilidade que presta serviços de consultoria contábil, contadora entrevistada, Núbia Regina Coelho Sousa, informou que, na empresa que representa, não sentiram tanto impacto em relação a perda de clientes ou falta de pagamento por parte deles. Ao contrário, afirmou, ainda, ter havido várias empresas que os procuraram para obtenção de auxílio contábil nesse momento.

Com isso, a empresa buscou se preparar realizar um planejamento para seus clientes que lhes ajudassem lidar

adequadamente com os recursos federais que receberam.

A empresa também teve momentos de pausa em no trabalho por conta das medidas sanitárias e, com o decorrer da pandemia e a reabertura gradativa das empresas, voltou a operar com ainda mais ânimo e força de vontade, afirmou Núbia.

Segundo ela, as entregas funcionaram sempre muito bem, tendo a empresa tido todos os cuidados necessários no manuseio dos documentos e, posteriormente, passou-se a utilizar o e-mail para evitar possíveis contaminações pelo uso do papel. A empresa ainda utiliza as entregas físicas, mas com menos frequência.

A pandemia afetou a empresa em questão e seus clientes, mas felizmente nenhuma das empresas para quem prestam serviços chegou a fechar. No segmento contábil houveram afastamentos e reajustes por questão da MP do governo que permitia pagar apenas 50% dos salários de funcionários, já que o governo pagava os outros 50%.

Foi possível identificar que também ocorreram afastamentos de alguns funcionários, saída para férias de

outros e algumas outras medidas para diminuir o impacto dos prejuízos financeiros e, assim, manter as empresas em funcionamento.

Para as empresas a quem prestam os serviços, devido à crise geral, Núbia informou que optaram por dar 20% de desconto para empresas que prestavam serviços essenciais. Muitas delas passaram a vender utilizando o delivery, mas nem todas conseguiram se adaptar.

A entrevistada indicou que a maior dificuldade foi a adaptação ao trabalho remoto, em home office. A entrevistada acredita que o aumento do volume de acesso de serviços governamentais pela internet, foi responsável pelo aumento da lentidão das páginas e dos sistemas, como por exemplo, da prefeitura e Receita Federal e, por conta disto, vários atrasos no trabalho ocorreram.

Núbia afirma que chegaram a passar quatro dias sem trabalhar, por conta de problemas de internet, chegando a terem a necessidade pontual de levar o servidor da empresa para a casa de uma colaboradora enquanto não havia contratado um plano de internet mais robusto.

Tomar uma decisão errada neste contexto pode piorar significativamente a situação no futuro. Por exemplo, ao adiar o pagamento de um imposto para os meses seguintes, é preciso prever que no futuro próximo terá o imposto do mês, mais o que foi prorrogado. Ou seja, é preciso avaliar racionalmente todas as medidas que estão sendo anunciadas pelos governos e analisar se elas realmente ajudarão a empresa a superar o período de crise.

Ao analisar a entrevista e relacioná-la com a situação pandêmica global, explodem às vistas evidências de que houveram mudanças notáveis no modo de busca por resultados positivos através do planejamento estratégico que foi essencial para esse processo.

O momento atual é crítico e desafiador para as empresas. Estão ocorrendo mudanças no regime de trabalho e na legislação que podem provocar incertezas na hora de tomar decisões.

## **5 CONCLUSÃO**

A partir das informações colhidas expressas nos argumentos apresentados, é possível perceber que a pandemia do coronavírus trouxe um grande impacto nas empresas economicamente, mas alguns profissionais souberam adaptar-se às dificuldades que surgiram.

Não foi simples encontrar meios viáveis para fugir da perda total. Nota-se que, dentre vários recursos utilizados pelas empresas, a criação de novos modelos e processos foram cruciais, como o atendimento remoto e regras personalizadas a cada segmento.

O impacto provocado por essa crise, fez com que as empresas que possuem uma consultoria contábil tivessem a capacidade de reação rápida, acelerando as mudanças necessárias para continuar com as operações com o mínimo de danos possíveis, gerando um bom relacionamento interpessoal por meio da tecnologia, utilizando algumas outras ferramentas para manter o contato com seus clientes e, assim, possibilitando que a empresa apresentasse maior produtividade de seus colaboradores, aumentando a motivação e elevando a performance dos profissionais.

O uso dos softwares, a capacitação, e a adequação do planejamento, demonstraram ser estratégias úteis neste cenário na busca para alcançar bons resultados.

Além disso, utilizamos um estudo de caso para obter mais informações sobre as etapas do processo em meio à crise. Verificamos, através dessa pesquisa, que os profissionais tiveram que se reinventar e buscar meios que os ajudassem a enfrentar esse grande impacto, conseguindo sobreviver a tantos problemas, utilizando redes sociais, trabalho em *home office* juntamente com o uso de um plano de internet que suprisse as necessidades, serviço delivery, afastamentos, reajustes, férias e etc.

Apenas assim conseguiram atingir o objetivo de se manter no meio do mercado de trabalho, aumentando a motivação e mantendo o fluxo de caixa funcionando.

Percebemos que a forma de elaborar e entregar resultados tem mudado em todos os sentidos nos mais diversos seguimentos empresariais e as decisões tomadas pelos profissionais contábeis (mesmo sob imensa pressão e sem perspectiva para o fim desse momento de crise) ainda não são uma garantia de



sucesso e estes seguem buscando uma maneira sustentável para melhorar a saúde financeira de seus parceiros, clientes e colaboradores.

Conclui-se, então, que a única saída para as pequenas empresas, neste período pandêmico, é seguir se reinventando diante dos novos desafios que surgem a cada novo dia.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Coronavírus. Disponível em:

<<https://coronavirus.saude.gov.br/>>. Acesso em: 17 maio 2021.

BREDA, Z. Contabilidade. *Jornal do Comercio*, 2020.

Disponível em:

<[https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/cadernos/jc\\_contabilidade/2020/09/756414-](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_contabilidade/2020/09/756414-)>. Acesso em: 17 maio 2021.

DAL RI, Gelson Luiz. Profissionais da contabilidade são essenciais em períodos de crise. *Contábeis.com*, 2020.

Disponível em:

<https://www.contabeis.com.br/noticias/43224/profissionais-da-contabilidade-sao-essenciais-em-periodos-de-crise/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

FAUVEL, A. Covid-19 e as prorrogações tributárias. *Arquivei*, 2020.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 29, n. 2, e2020119, 2020.

Disponível em:

<[https://arquivoi.com.br/blog/covid19easprorrogaocoestributarias/#2\\_Proorrogaao\\_do\\_INSS\\_PIS\\_e\\_COFINS](https://arquivoi.com.br/blog/covid19easprorrogaocoestributarias/#2_Proorrogaao_do_INSS_PIS_e_COFINS)>.

Acesso em: 15 setembro 2020.

QUEIROZ, Luziana Mari Nunes de. Investigação do uso da informação contábil na gestão das micro e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar. Dissertação (mestrado) Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38887>>.

Acesso em: 29 abril 2021.

RAMOS, D. Empresário e contador: uma via de mão dupla. Administradores.com, 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/empresario-e-contador-Uma-via-de-mao-dupla>>. Acesso em: 13 de maio 2021.

RESNIK, Paul. A bíblia da pequena e média empresa. São Paulo: Makron Books, 1991.set. 2020.

SLACK, Nigel. Administração da produção. 8. Rio de Janeiro Atlas 2018.

[...] Os artigos utilizaram metodologias diversas e os seus resultados propõem reflexões importantes acerca do desenvolvimento de pessoas, processos e estratégias organizacionais. Todos com relevância acadêmica e, principalmente, mercadológica.

Você irá gostar ainda mais da obra, por retratar não apenas investigações científicas, mas inquietudes cotidianas que todo empreendedor de MEIs, micro e pequenas empresas vivencia.

ISBN 978-65-89910-16-9



9 786589 910169 >