

GESTÃO, CONTABILIDADE E TECNOLOGIA

ESTUDOS APLICADOS EM ORGANIZAÇÕES
DE MINAS GERAIS E ESPÍRITO SANTO

ORGANIZADORES

Breno Eustáquio da Silva
Fernanda Matos de Moura Almeida
Martinho Luthero de Souza Junior
Carlos Antonio Leitoguinho Bitencourt

**GESTÃO, CONTABILIDADE E TECNOLOGIA: ESTUDOS
APLICADOS EM ORGANIZAÇÕES DE MINAS GERAIS E
ESPÍRITO SANTO**



Organizadores

Breno Eustáquio da Silva
Fernanda Matos de Moura Almeida
Martinho Luthero de Souza Junior
Carlos Antonio Leitoguinho Bitencourt

GESTÃO, CONTABILIDADE E TECNOLOGIA: ESTUDOS APLICADOS EM ORGANIZAÇÕES DE MINAS GERAIS E ESPÍRITO SANTO

1.^a edição

MATO GROSSO DO SUL
EDITORA INOVAR
2025

Copyright © dos autores.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons



Editora-chefe: Liliane Pereira de Souza

Diagramação: Editora Inovar

Imagem da Capa: Breno Eustáquio da Silva

Revisão de texto: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alexsande de Oliveira Franco
Prof. Dra. Aldenora Maria Ximenes Rodrigues
Prof. Dr. Arlindo Costa
Prof. Dra. Care Cristiane Hammes
Prof. Dra. Carla Araújo Bastos Teixeira
Prof. Dr. Carlos Eduardo Oliveira Dias
Prof. Dr. Claudio Neves Lopes
Prof. Dra. Dayse Marinho Martins
Prof. Dra. Débora Luana Ribeiro Pessoa
Prof. Dra. Elane da Silva Barbosa
Prof. Dr. Francisco das Chagas de Loiola Sousa
Prof. Dr. Gabriel Mauriz de Moura Rocha
Prof. Dra. Geyanna Dolores Lopes Nunes
Prof. Dr. Guilherme Antônio Lopes de Oliveira

Prof. Dra. Ivonalda Brito de Almeida Moraes
Prof. Dra. Janine Silva Ribeiro Godoy
Prof. Dr. João Vitor Teodoro
Prof. Dra. Juliani Borchardt da Silva
Prof. Dr. Leonardo Jensen Ribeiro
Prof. Dra. Lina Raquel Santos Araujo
Prof. Dr. Márcio Mota Pereira
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos
Prof. Dr. Marcus Vinicius Peralva Santos
Prof. Dra. Nayára Bezerra Carvalho
Prof. Dra. Roberta Oliveira Lima
Prof. Dra. Rúbia Kátia Azevedo Montenegro
Prof. Dra. Susana Copertari
Prof. Dra. Susana Schneid Scherer
Prof. Dr. Sílvio César Lopes da Silva

Este livro passou por avaliação e aprovação às cegas de dois ou mais pareceristas ad hoc.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

G393

1.ed. Gestão, contabilidade e tecnologia: estudos aplicados em organizações de Minas Gerais e Espírito Santo [livro eletrônico] / organizadores Breno Eustáquio da Silva... [et al.]. – 1.ed. – Campo Grande, MS: Inovar, 2025. 309p. PDF

Vários autores.

Outros organizadores: Fernanda Matos de Moura Almeida, Martinho Luthero de Souza Junior, Carlos Antonio Leitoguinho Bitencourt.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5388-363-5

DOI 10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5

1.Administração de empresas. 2. Contabilidade. 3. Gestão de negócios. 4. Tecnologia (Administração). I. Silva, Breno Eustáquio da. II. Almeida, Fernanda Matos de Moura. III. Souza Junior, Martinho Luthero de. IV. Bitencourt, Carlos Antonio Leitoguinho.

12-2025/101

CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Gestão: Contabilidade: Administração de empresas 658.1
Aline Grazielle Benítez – Bibliotecária - CRB-1/3129

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra assumem publicamente a responsabilidade pelo seu conteúdo, garantindo que o mesmo é de autoria própria, original e livre de plágio acadêmico. Os autores declaram, ainda, que o conteúdo não infringe nenhum direito de propriedade intelectual de terceiros e que não há nenhuma irregularidade que comprometa a integridade da obra. Os autores assumem integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão do conteúdo desta obra. Esta declaração tem por objetivo garantir a transparência e a ética na produção e divulgação do livro. Cumpre esclarecer que o conteúdo é de responsabilidade exclusiva dos autores, não refletindo, necessariamente, a opinião da editora, organizadores da obra ou do conselho editorial.

PREFÁCIO

É com grande satisfação que apresentamos esta coletânea de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs) dos cursos de Administração e Ciências Contábeis das unidades da Rede de Ensino Doctum, abrangendo as cidades de João Monlevade, Caratinga e Leopoldina, em Minas Gerais, e da Serra, no Espírito Santo. Os artigos reunidos nesta obra são frutos do esforço, dedicação e compromisso acadêmico dos formandos do ano de 2025, que, ao longo de sua trajetória universitária, enfrentaram desafios, aprofundaram conhecimentos e desenvolveram habilidades fundamentais para a atuação profissional.

Cada trabalho foi cuidadosamente orientado, revisado e validado pelo colegiado de professores, composto por especialistas, mestres e doutores, garantindo a qualidade, o rigor metodológico e a relevância dos temas abordados. Os temas exploram aspectos essenciais da gestão, contabilidade e tecnologia, pois refletem a dinâmica e as demandas contemporâneas das organizações brasileiras.

A Administração e as Ciências Contábeis desempenham papel estratégico no desenvolvimento do país, atuando como pilares para a eficiência, a transparência e a inovação nos mais diversos setores da economia. Esta obra, portanto, não se limita à divulgação de conhecimentos, mas também se constitui em um instrumento fundamental para a formação contínua dos futuros gestores, preparando-os para enfrentar os desafios da pós-graduação e da qualificação profissional constante.

Ao longo das páginas, o leitor encontrará reflexões, análises e propostas que contribuem para a compreensão dos processos de gestão, da contabilidade aplicada e da inserção das novas tecnologias no ambiente organizacional.

Que este livro inspire novos pesquisadores, gestores e profissionais, incentivando o debate, a pesquisa e o aprimoramento contínuo das práticas acadêmicas e profissionais.

Os organizadores
Breno Eustáquio da Silva
Fernanda Matos de Moura Almeida
Martinho Luthero de Souza Junior
Carlos Antonio Leitoguinho Bitencourt

.

.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	13
CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE EM SANTA BÁRBARA, BARÃO DE COCAIS E SÃO GONÇALO DO RIO ABAIXO-MG	
<i>Amanda Cristina Gomes Campos</i>	
<i>Emilly Catarina dos Santos</i>	
<i>Nayara Júlia da Cruz Leite</i>	
<i>Fernanda Matos de Moura Almeida</i>	
<i>doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_001</i>	
 CAPÍTULO 2	 30
IMPACTO DO USO DA TECNOLOGIA NA QUALIDADE DOS PROCESSOS CONTÁBEIS: um estudo em Alvinópolis e Barão de Cocais - MG	
<i>Ana Paula Santos Bittencourt</i>	
<i>Geovana Cota Lacerda Machado</i>	
<i>Fernanda Matos de Moura Almeida</i>	
<i>doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_002</i>	
 CAPÍTULO 3	 49
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO À GESTÃO DAS COOPERATIVAS PDGC COMO CATALISADOR DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EVOLUÇÃO DE COOPERATIVAS	
<i>Larissa Cristina Peixoto de Amorim</i>	
<i>Lygia Marques Godinho</i>	
<i>Fernanda Matos de Moura Almeida</i>	
<i>Breno Eustáquio da Silva</i>	
<i>doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_003</i>	
 CAPÍTULO 4	 67
ANÁLISE DO CONTROLE DO SISTEMA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE REJEITO DE MINÉRIO FILTRADO	
<i>Alex Andrade Lage</i>	
<i>Larissa Cristina Silva Ventura</i>	
<i>Silvio Diniz Fonseca</i>	

Fernanda Matos de Moura Almeida

Breno Eustáquio da Silva

Ana Paula Cota Moreira

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_004

CAPÍTULO 5..... 85

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: um estudo sobre a percepção de Gestores de Recursos Humanos nas empresas mineradoras localizadas em Barão de Cocais-MG

Lorrayne Hilarina de Aquino

Maisa Debortoli Silva

Rafaella Miranda Ferreira Costa

Fernanda Matos de Moura Almeida

Breno Eustáquio da Silva

Ana Paula Cota Moreira

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_005

CAPÍTULO 6..... 102

IMPACTO DO MARKETING DE INFLUÊNCIA NAS DECISÕES DE COMPRA: um estudo de caso na loja Ultrafone Celulares localizada em João Monlevade-MG

Marcella Fuscaldi Ribeiro Augusto

Najara Ketlen Silva

Fernanda Matos de Moura Almeida

Breno Eustáquio da Silva

Ana Paula Cota Moreira

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_006

CAPÍTULO 7..... 120

PREVENÇÃO DE GOLPES FINANCEIROS CONTRA APOSENTADOS: estudo de casos sobre a região de João Monlevade-MG

Maria Eduarda Peixoto

Samara Rodrigues de Miranda

Fernanda Matos de Moura Almeida

Breno Eustáquio da Silva

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_007

CAPÍTULO 8..... 137

IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA CONTROLADORIA: desafios e oportunidades para a tomada de decisão contábil

Renata Conceição Vieira Souza

Fernanda Matos de Moura Almeida
Breno Eustáquio da Silva
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_008

CAPÍTULO 9 155

RETENÇÃO DE CLIENTES E DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS: Um estudo de caso da barbearia “Samuel Barber” localizada em Rio Piracicaba/MG

Pedro Henrique Benfica Santana
Samuel Magalhães Carneiro
Vitor Alexandre Rolla Macedo
Fernanda Matos de Moura Almeida
Breno Eustáquio da Silva
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_009

CAPÍTULO 10 173

USO DE SISTEMAS ERP NA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS JOÃO MONLEVADE-MG E BELA VISTA-MG

Thiago Ezequiel Martins Pereira
William Andrade Nunes
Fernanda Matos de Moura Almeida
Breno Eustáquio da Silva
Luzia Nunes dos Santos
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_010

CAPÍTULO 11 189

IMPACTO DO ACÚMULO DE FUNÇÕES E DA SOBRECARGA DE TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES EM EMPRESAS DE LOGÍSTICA E TRANSPORTE LOCALIZADA NA SERRA-ES

Brenda Martins Lisboa Ramos
Victor Dantas de Castro
Washington Cesar Oliveira da Silva
Fernanda Matos de Moura Almeida
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_011

CAPÍTULO 12 204

MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS: PAPA-LÉGUAS TRANSPORTE

Rafaela Medeiros Ferreira
Martinho Luthero de Souza Junior
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_012

CAPÍTULO 13..... 218

MARKETING DE INFLUÊNCIA E FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR NAS REDES SOCIAIS: A PERCEPÇÃO DOS INFLUENCIADORES

Alyce Machado Magalhães

Mariana Nogueira Lima

Martinho Luthero de Souza Junior

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_013

CAPÍTULO 14..... 230

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DO NUBANK

Attilas Gabriel Soares de Oliveira

Sthéfany Ivo dos Santos Silva

Martinho Luthero de Souza Junior

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_014

CAPÍTULO 15..... 243

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UM NOVO PARADIGMA NA GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO MAGAZINE LUIZA

Jaqueline Rodrigues Araújo

Lara Moraes de Oliveira Melo

Luzia Aparecida Vale e Carvalho

Martinho Luthero de Souza Junior

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_015

CAPÍTULO 16..... 259

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS DO SEGMENTO DE MODA MASCULINA

Matheus Neto Cezar

João Gabriel Almeida e Silva

Martinho Luthero de Souza Junior

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_016

CAPÍTULO 17..... 271

VESTINDO SONHOS: UMA ANÁLISE EMPREENDEDORA EM LOJAS DE ALUGUEL DE VESTIDOS DE NOIVAS

Laiza Lucio de Araujo

Martinho Luthero de Souza Junior

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_017

CAPÍTULO 18..... 282

UM ESTUDO DE CASO SOBRE PRECIFICAÇÃO E GESTÃO DE CANCELAMENTOS EM LABORATÓRIOS DE PRÓTESE DENTÁRIA

Maria Regina Ramos Botelho

Mariana de Almeida Thomaz Barbosa
Martinho Luthero de Souza Junior
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_018

CAPÍTULO 19 291

EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE ESTOQUES E SEUS IMPACTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE PRODUTOS MÉDICOS

Marcelo Cordeiro Martins
Mateus Lopes Barbosa
Martinho Luthero de Souza Junior
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-363-5_019

SOBRE OS ORGANIZADORES 303

Breno Eustáquio da Silva
Fernanda Matos de Moura Almeida
Martinho Luthero de Souza Junior
Carlos Antonio Leitoguinho Bitencourt

ÍNDICE REMISSIVO 307

CAPÍTULO 1

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE EM SANTA BÁRBARA, BARÃO DE COCAIS E SÃO GONÇALO DO RIO ABAIXO-MG

*MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR MANAGING MICRO-ENTER-
PRISES AND SMALL BUSINESSES IN SANTA BÁRBARA, BARÃO DE COCAIS
AND SÃO GONÇALO DO RIO ABAIXO-MG*

Amanda Cristina Gomes Campos

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.amanda.campos@doctum.edu.br

Emilly Catarina dos Santos

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.emilly.santos@doctum.edu.br

Nayara Júlia da Cruz Leite

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.nayara.leite@doctum.edu.br

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum

Lúna-ES

fernandamoura15@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira os profissionais dos escritórios de contabilidade de Santa Bárbara, Barão de Cocais e São Gonçalo do Rio Abaixo–MG contribuem para a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte. Para isso, foram identificados os principais serviços contábeis utilizados pelos empresários, bem como sua percepção quanto ao papel do contador no apoio

às decisões estratégicas e financeiras. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados, com aplicação de questionário estruturado a 51 empresários dos municípios analisados. Os resultados evidenciaram que os serviços contábeis mais utilizados estão relacionados às rotinas fiscais, trabalhistas e tributárias, demonstrando que a atuação contábil ainda é predominante operacional. Contudo, observou-se que os empresários reconhecem a importância da contabilidade para a gestão e demonstram interesse crescente em relatórios mais claros, maior acompanhamento estratégico e consultoria gerencial. Embora os contadores exerçam papel essencial na conformidade legal das empresas, a pesquisa demonstrou que existe oportunidade de ampliar sua atuação consultiva, fortalecendo assim o uso da contabilidade como ferramenta de apoio à tomada de decisões e ao desenvolvimento das microempresas e empresas de pequeno porte locais.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial; Microempresa; Empresa de pequeno porte; Gestão; Consultoria Contábil.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze how accounting professionals from offices located in Santa Bárbara, Barão de Cocais, and São Gonçalo do Rio Abaixo – MG contribute to the management of micro and small enterprises. To this end, the main accounting services used by entrepreneurs were identified, as well as their perception of the accountant's role in supporting strategic and financial decision-making. The research is characterized as descriptive, bibliographic, and survey-based, with a structured questionnaire applied to 51 entrepreneurs from the analyzed municipalities. The results showed that the most frequently used accounting services are related to tax, labor, and fiscal routines, demonstrating that accounting practice is still predominantly operational. However, it was observed that entrepreneurs recognize the importance of accounting for management and show increasing interest in clearer reports, greater strategic monitoring, and managerial consulting. It is concluded that although accountants play an essential role in ensuring the legal compliance of companies, there is an opportunity to expand their

consulting role, thus strengthening the use of accounting as a tool to support decision-making and the development of local micro and small enterprises.

Keywords: Managerial accounting; Microenterprise; Small enterprise; Management; Accounting consulting.

1 Introdução

A contabilidade gerencial desempenha papel essencial na gestão empresarial, fornecendo dados estratégicos que ajudam os gestores a tomar decisões mais embasadas. Essa área da contabilidade vai além do registro financeiro, oferecendo relatórios e análises que auxiliam no planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho organizacional. Assim, o contador deixa de ser apenas um responsável pelo cumprimento de obrigações fiscais e assume o papel de consultor estratégico, contribuindo de forma direta para o sucesso das empresas (Atkinson *et al.*, 2011; Catapan *et al.*, 2011).

Marion (2021) aponta que, entre os maiores obstáculos enfrentados por pequenos negócios, está a falta de organização financeira adequada. De acordo com Silva e Oliveira (2019), muitos gestores de micro e pequenas empresas não possuem conhecimentos contábeis, nem financeiros, nem gerenciais, o que leva a depender totalmente dos serviços oferecidos por escritórios de contabilidade.

Esse cenário é observado em municípios como Santa Bárbara, Barão de Cocais e São Gonçalo do Rio Abaixo-MG, onde os contadores desempenham papel essencial na organização financeira e gerencial das microempresas e empresas de pequeno porte, orientando sobre fluxos de caixa, precificação, tributação e demais práticas que influenciam a sustentabilidade do negócio.

Conforme Dornelas (2018), é comum que os pequenos empresários vejam a contabilidade apenas como obrigação legal, sem explorar seu potencial como apoio estratégico à gestão. Contudo, Padoveze (2022) explica que quando a contabilidade é aplicada de forma eficiente, a contabilidade gerencial possibilita controle sobre as

operações empresariais, contribuindo para a redução de custos e aumento da eficiência operacional.

De acordo com o estudo de Silva, Abreu e Oliveira (2022), a contabilidade gerencial atua como uma ferramenta indispensável no processo de tomada de decisões, fornecendo aos gestores de micro e pequenas empresas informações claras sobre movimentações financeiras, o que contribui para a sustentabilidade financeira desses negócios.

Dessa forma, os escritórios de contabilidade das cidades mencionadas anteriormente desempenham um papel fundamental para as microempresas e empresas de pequeno porte, oferecendo suporte que pode abranger desde os serviços básicos de escrituração até consultorias gerenciais.

Considerando os fatos expostos, esta pesquisa apresenta como problema de pesquisa: de que maneira os profissionais dos escritórios de contabilidade de Santa Bárbara, Barão de Cocais e São Gonçalo do Rio Abaixo-MG contribuem para a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte sob sua responsabilidade legal?

E como objetivo geral: analisar de que maneira os profissionais dos escritórios de contabilidade de Santa Bárbara, Barão de Cocais e São Gonçalo do Rio Abaixo - MG contribuem para a gestão das microempresas e empresas de pequeno porte sob sua responsabilidade legal.

Especificamente, objetiva-se: identificar os serviços contábeis oferecidos às microempresas e empresas de pequeno porte das cidades mencionadas; analisar como os contadores apoiam os gestores em decisões estratégicas e financeiras; e, entender a opinião dos empresários sobre o papel dos contadores na gestão do negócio.

As microempresas e pequenas empresas têm grande importância na economia brasileira, especialmente na geração de empregos (SEBRAE, 2023). No entanto, muitas enfrentam dificuldades na gestão, principalmente financeira, e a contabilidade gerencial pode ajudar oferecendo informações úteis para o planejamento (Padoveze, 2022).

Assim, este estudo é socialmente relevante por ajudar empresários e contadores a entenderem melhor como a contabilidade pode contribuir para a boa gestão e fortalecimento dessas empresas.

Os estudos em contabilidade mostram como a contabilidade gerencial é importante para a administração das empresas, principalmente para analisar custos, organizar o fluxo de caixa e fazer o planejamento (Marion, 2021).

Porém, ainda há pouca informação sobre como isso funciona na prática dentro das microempresas e empresas de pequeno porte e qual é o papel dos escritórios de contabilidade neste processo. A pesquisa busca preencher essa lacuna. Além disso, como futuras profissionais da área, essa pesquisa também ajuda a entender melhor como a contabilidade gerencial pode ser usada no dia a dia, incentivando uma visão mais crítica e analítica sobre o tema.

A escolha deste tema surgiu do interesse em entender como a contabilidade gerencial impacta, de fato, o dia a dia das microempresas e empresas de pequeno porte. Também se reconhece a importância de um suporte contábil mais estratégico para as microempresas e empresas de pequeno porte, que muitas vezes enfrentam dificuldades na área financeira. Com isso, entender melhor o papel dos contadores pode trazer ideias e caminhos para melhorar essa relação e ajudar na gestão desses negócios.

Esta pesquisa tem caráter descritivo, bibliográfico e de levantamento de dados com utilização de um questionário que foi aplicado aos contadores e empresários selecionados para participarem da pesquisa.

2 Contextualizando a contabilidade gerencial

Segundo Padoveze (2022), a contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade voltado ao uso interno das informações contábeis, com o objetivo de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões. Sua principal função é fornecer dados que contribuam para o planejamento, controle e avaliação das atividades operacionais e

financeiras da organização, com foco na gestão e na melhoria do desempenho organizacional.

Além disso, Padoveze destaca que a contabilidade gerencial funciona como uma ferramenta de apoio à administração, fornecendo informações úteis para decisões estratégicas.

Complementando, Iudícibus e Martins (2019) destacam que essa área busca transformar dados contábeis em informações relevantes, que sirvam de base para decisões internas mais assertivas.

De acordo com Crepaldi (2010), entre os instrumentos mais utilizados pela contabilidade gerencial estão:

- A análise de custos, que permite entender a composição dos gestores e buscar alternativas para reduzi-los;
- A elaboração de orçamentos e o controle orçamentário, essenciais para o acompanhamento das metas financeiras;
- Os cálculos de ponto de equilíbrio, que mostram o volume de vendas necessários para cobrir os custos do negócio;
- As demonstrações contábeis projetadas, que auxiliam na previsão de cenários futuros;
- A análise de indicadores de desempenho, como lucratividade, rentabilidade e liquidez, fundamentais para avaliar a saúde financeira da empresa.

De acordo com Horngren *et al.* (2000), a contabilidade gerencial é indispensável tanto para o planejamento de longo prazo quanto para o controle das operações e avaliação do desempenho organizacional. Nas microempresas e empresas de pequeno porte, que muitas vezes enfrentam limitações estruturais e recursos mais restritos, a contabilidade gerencial pode representar um recurso estratégico relevante para a gestão eficiente do negócio. Ao oferecer maior clareza sobre a realidade financeira da empresa, favorece decisões mais racionais, o uso eficiente dos recursos disponíveis e a melhoria dos resultados em médio e longo prazo.

2.1 Importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão

Segundo Padoveze (2022), a contabilidade gerencial revela-se como uma ferramenta estratégica na gestão de empresas, especialmente nas microempresas e empresas de pequeno porte. Por meio da análise de custos, controle orçamentário, projeções financeiras e indicadores de desempenho, os gestores têm acesso a informações que facilitam decisões mais conscientes e alinhadas com os objetivos do negócio.

Conforme destacam Padoveze (2022) e Horngren *et al.* (2000), diferente da contabilidade financeira, que tem foco em exigências legais e fiscais, a contabilidade gerencial é voltada para o uso interno, permitindo uma gestão mais estratégica, transforma dados contábeis em informações úteis para o planejamento, controle e avaliação de resultados.

Em um cenário de alta competitividade e recursos limitados, Padoveze (2022) destaca que a utilização da contabilidade gerencial contribui para o melhor aproveitamento dos recursos, redução de desperdícios e aumento da eficiência operacional. Assim, compreender e aplicar os princípios da contabilidade gerencial torna-se essencial para promover sustentabilidade e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2000), tanto a contabilidade gerencial quanto a financeira são importantes. Enquanto uma é essencial para analisar o desempenho da organização e elaborar estratégias para auxiliar na tomada de decisões direcionando para ações futuras, a outra é fundamental para a manutenção adequada das demonstrações contábeis. Apesar das diferenças, ambas são utilizadas como ferramentas da administração para avaliar o desempenho da organização.

De acordo com Iudícibus, Marion e Pereira (2006), a contabilidade financeira tem como foco atender as demandas de agentes externos, seguindo normas e princípios estabelecidos. Em contrapartida, a contabilidade gerencial é direcionada ao público interno

da organização, oferecendo maior liberdade na estruturação das informações, que são moldadas conforme as necessidades específicas dos gestores.

Diante dessa diferenciação entre os ramos da contabilidade, é possível perceber que sua utilidade vai além das obrigações legais, assumindo um papel cada vez mais estratégico no apoio à gestão empresarial.

2.2 A contabilidade como ferramenta de gestão

Segundo Padoveze (2022), a contabilidade, além de cumprir sua função tradicional de registro patrimonial e financeiro, exerce um papel fundamental como ferramenta estratégica de gestão, especialmente no contexto das microempresas e empresas de pequeno porte. Fornece informações relevantes e confiáveis que contribuem significativamente para o processo de tomada de decisões. No entanto, para que essas informações sejam realmente úteis, é indispensável que os dados sejam devidamente organizados e estruturados. O autor destaca que os dados, por si só, não possuem utilidade gerencial, é necessário passar por um processo estruturado de tratamento e análise, para que se tornem informações relevantes.

Conforme ressalta Marion (2021), a contabilidade desempenha um papel crucial no apoio à gestão, reunindo dados econômicos e convertendo-os em informações monetárias. Esses dados são registrados em relatórios que fornecem uma base sólida para o processo decisório, contribuindo de maneira significativa para a definição de estratégias empresariais.

Segundo Crepaldi (2010), é fundamental que os gestores não apenas tenham acesso às informações contábeis, mas também que sejam capazes de interpretá-las e aplicá-las de maneira estratégica. De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2003), a importância da contabilidade gerencial está em sua habilidade de converter dados em conhecimento que agrega valor ao negócio.

2.3 Serviços contábeis prestados em municípios de pequeno porte

Em municípios pequenos, onde predominam micro e pequenas empresas, o contador tem o papel essencial para o funcionamento dos negócios. Além das obrigações legais, também orienta na organização administrativa e na tomada de decisões, sendo fundamental diante das limitações dos empresários (SEBRAE, 2023).

Entre os serviços prestados estão a escrituração contábil, elaboração de relatórios como o balanço patrimonial, demonstração de resultados e a apuração de tributos conforme o regime tributário adotado. A contabilidade ajuda o empresário a entender a situação financeira e a manter a empresa em dia com o fisco (Marion, 2021). O contador também cuida das obrigações trabalhistas, como cálculo da folha de pagamento, encargos como FGTS e INSS, e o envio de informações ao e-Social (Iudícibus; Martins, 2019).

Além disso, é comum que o contador atue como consultor informal, ajudando no controle de caixa, precificação, estoque e planejamento orçamentário. Essa atuação próxima contribui diretamente para a gestão eficiente dos pequenos negócios (Oliveira, 2021).

Também é função do contador abrir e regularizar empresas, cuidando de registros e licenças. Nos últimos anos, mesmo em cidades pequenas, muitos profissionais passaram a usar plataformas digitais para facilitar o atendimento e oferecer mais agilidade (CFC, 2023).

2.4 Relacionamento contador x cliente

Como explica Marion (2021) o vínculo entre o contador e cliente vai muito além do simples cumprimento das obrigações fiscais e tributárias. A contabilidade funciona como uma linguagem dos negócios, o que torna essencial uma comunicação clara e objetiva entre o profissional contábil e o empresário.

Iudícibus (2016) acrescenta que essa troca eficiente de informações contribui diretamente para decisões mais assertivas dentro

da empresa, e que a confiança mútua nasce da transparência no repasse das informações e da competência técnica do contador.

Nesse contexto, Martins (2015) enfatiza que o papel do contador atualmente não se limita aos registros contábeis, ele precisa atuar como um conselheiro próximo, oferecendo orientações personalizadas de acordo com as necessidades e características de cada negócio.

3 Metodologia

O objeto de estudo desta pesquisa é a gestão contábil nas microempresas e empresas de pequeno porte, com foco na atuação dos escritórios de contabilidade como agentes de apoio à administração e à tomada de decisões nos municípios selecionados.

A população desta pesquisa compreende as microempresas situadas nas cidades de Santa Bárbara, Barão de Cocais e São Gonçalo do Rio Abaixo, em Minas Gerais. A amostra foi composta por empresas selecionadas aleatoriamente, visando a coleta de informações relevantes para a pesquisa.

Em relação à classificação esta pesquisa se caracteriza como: descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados.

De acordo com Gil (2007), a pesquisa descritiva tem a finalidade de retratar as características de uma determinada população, além de identificar possíveis relações entre variáveis. Nesse sentido, a presente pesquisa busca descrever aspectos dos gestores, justificando sua natureza descritiva.

A pesquisa bibliográfica, conforme Severino (2007), fundamenta-se na análise de obras já publicadas, como livros, artigos científicos, dissertações e teses, sendo essencial para embasar teoricamente o estudo. Para tanto, esta pesquisa utilizou contribuições de autores como Padoveze (2022), Marion (2021), Iudícibus, Marion e Pereira (2006), entre outros, que oferecem suporte conceitual à compreensão do papel da contabilidade gerencial no processo decisório e no desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

A pesquisa de levantamento de dados foi realizada mediante aplicação de questionários aos empresários atuantes nas cidades de Santa Bárbara, Barão de Cocais e São Gonçalo do Rio Abaixo–MG.

Os dados foram coletados por meio de questionários, e todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa por meio de termo de consentimento livre e esclarecido, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2025, com apoio da Associação Comercial. O questionário foi elaborado pelas pesquisadoras e aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, permanecendo disponível aos respondentes entre os dias 07 e 21 de outubro de 2025. Inicialmente, o link foi compartilhado com empresários por meio do grupo das Associações de Santa Bárbara, Barão de Cocais e de São Gonçalo do Rio Abaixo. Como o retorno inicial foi limitado, o formulário foi reenviado diretamente aos empresários das três cidades mencionadas, e o retorno obtido totaliza 51 respostas válidas.

A adesão à pesquisa ocorreu de forma espontânea e voluntária, e o questionário foi respondido sem acompanhamento direto dos pesquisadores, evitando qualquer tipo de influência nas respostas. Assim, considera-se que os dados obtidos representam percepções autênticas dos participantes.

4 Análise e discussão dos dados

Durante a pesquisa, algumas questões possibilitaram mais de uma alternativa de resposta, o que justifica percentuais superiores a 100% em determinados resultados.

Entre os 51 participantes, 68,6% são do sexo feminino e 31,4% do sexo masculino, o que evidencia o protagonismo das mulheres no empreendedorismo local. De acordo com Marion (2021), a presença da mulher na administração empresarial tem se intensificado e traz contribuições importantes para a gestão humanizada e participativa, característica que fortalecem o desempenho das organizações.

Em relação à faixa etária, verificou-se que 41,2% dos empresários possuem entre 26 e 35 anos, 33,3% entre 36 e 45 anos, 15,7% tem menos de 25 anos e 9,8% possuem mais de 45 anos. Segundo Padoveze (2022), a participação ativa do gestor no acompanhamento das informações contábeis é essencial para a tomada de decisões conscientes e estratégicas, especialmente em empresas em fase de expansão.

Quanto ao estado civil, 49% dos participantes declaram-se casados, 39,2% solteiros, 9,8% divorciados e 2% outros. Quanto ao município de localização, observa-se que 47,1% das empresas estão situadas em Santa Bárbara, 31,4% em São Gonçalo do Rio Abaixo e 21,6% em Barão de Cocais.

Em relação ao tempo de funcionamento das empresas, 39,2% atuam entre 4 e 10 anos, 29,4% há mais de 10 anos, 23,5% entre 1 e 3 anos, e 7,8% há menos de 1 ano, o que demonstra maturidade empresarial.

A pesquisa revelou que 66,7% dos empresários afirmaram que os serviços contábeis são revisados mensalmente, enquanto 19,6% informaram que isso ocorre apenas quando solicitado, 7,8% anualmente e 5,9% trimestralmente. Esses dados indicam que há rotina e regularidade nas obrigações fiscais, porém com foco predominantemente operacional.

Quando questionados sobre a frequência de reuniões com o contador, 43,1% raramente, 21,6% mensalmente e 17,6% nunca realizam encontros e 5,9% semanalmente. Isso demonstra que a comunicação estratégica entre o contador e empresário ainda é limitada. Para Atkinson *et al.* (2011), o contador gerencial precisa ir além do cumprimento de obrigações fiscais, tornando-se consultor e parceiro estratégico das empresas. Portanto, embora exista acompanhamento técnico, nota-se a necessidade de aproximar o contador do empresário, promovendo uma atuação mais consultiva e voltada à gestão.

A pesquisa buscou compreender como os empresários são atendidos quando procuram o profissional para esclarecer dúvidas ou solicitar orientações: 72,5% afirmaram ser atendidos com atenção e

envolvimento, 21,6% considera o atendimento rápido, mas superficial, e 5,9% foram direcionados a funcionários. Esse resultado demonstra que a maioria dos contadores mantém bom relacionamento e disponibilidade, reforçando o vínculo de confiança entre as partes.

Os resultados apontam que 41,2% dos empresários veem o contador como responsável por manter a empresa em conformidade com a lei, 15,7% entendem que deve escriturar e apurar resultados, 13,7% destacam o apoio na tomada de decisões, 9,8% acreditam que o contador deve apurar impostos, 7,8% afirmam que é responsável por oferecer orientações financeiras, 5,9% apontam a função de fazer a folha de pagamento, 3,9% associam-no à elaboração de relatórios gerenciais e 2,0% indicam que o contador deve atender ao fisco. Constata-se que o contador ainda é percebido com perfil mais fiscal do que gerencial, embora haja reconhecimento de seu papel estratégico.

Complementando essa percepção, verificou-se que 74,5% dos empresários consideram que as orientações contábeis auxiliam na tomada de decisões de suas empresas, 17,6% afirmam que isso ocorre parcialmente e 7,8% acreditam que as informações contábeis não influenciam diretamente no processo decisório. Esses resultados reforçam que, apesar de o contador ainda ser amplamente associado às obrigações legais sua atuação vem sendo gradualmente reconhecida como essencial ao processo de gestão.

Por sua vez, 60,8% dos empresários acreditam que o contador contribui de forma significativa para o crescimento da empresa, 13,7% consideram que contribui muito, outros 13,7% afirmaram que o profissional é essencial no acompanhamento das decisões financeiras, e 11,8% destacaram que participa de decisões estratégicas além da área financeira.

A maioria das empresas conta com assessoria fiscal, folha de pagamento, escrituração contábil e consultoria tributária, o que evidencia que os serviços essenciais da contabilidade estão consolidados no cotidiano empresarial.

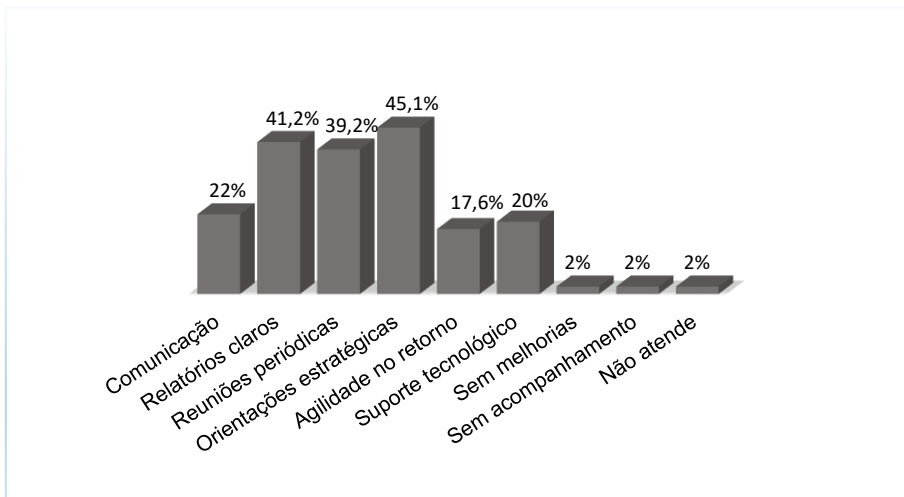


Gráfico 1 – Serviços contábeis utilizados atualmente

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2025

Observa-se que os serviços contábeis mais utilizados pelas micro e pequenas empresas concentram-se nas rotinas fiscais, trabalhistas e tributárias, reforçando a importância do contador no cumprimento das obrigações legais. No entanto, as atividades voltadas à consultoria e à gestão ainda são pouco exploradas, indicando que muitos empresários utilizam a contabilidade de forma predominantemente operacional, em vez de estratégica.

Além de identificar os serviços contábeis mais utilizados, buscou-se também compreender as principais sugestões apresentadas pelos empresários quanto a atuação dos contadores, conforme ilustra o gráfico a seguir.

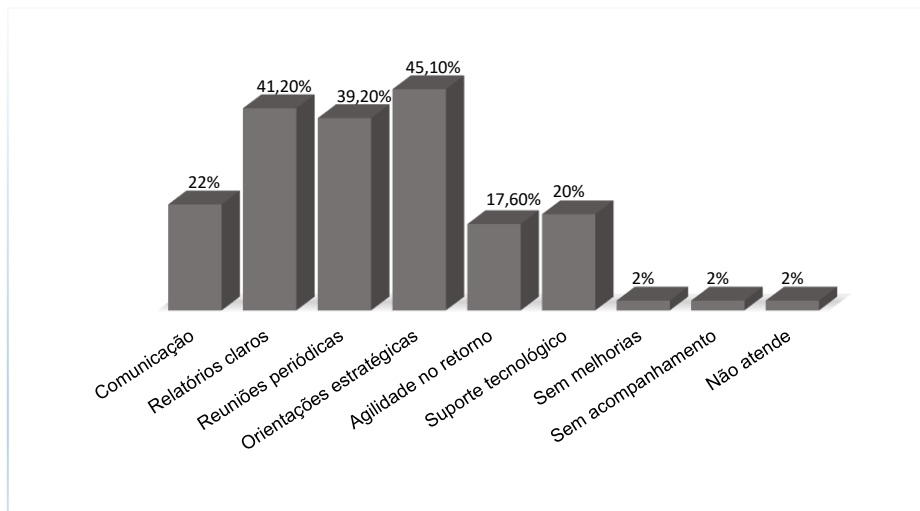


Gráfico 2 – Sugestões dos empresários quanto aos serviços contábeis
Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2025

Observa-se que as principais sugestões apresentadas pelos empresários envolvem a necessidades de maior agilidade no retorno das demandas, relatórios mais claros e orientações estratégicas que auxiliem na gestão. Também foi mencionada a importância de melhorar a comunicação e o suporte tecnológico, demonstrando o interesse por uma contabilidade mais próxima, consultiva e voltada ao apoio na tomada de decisões.

5 Considerações finais

Os resultados mostraram que a atuação contábil está fortemente voltada às obrigações fiscais, trabalhistas e tributárias, evidenciando a importância do contador na regularidade legal das empresas, mas também a limitação de sua atuação gerencial.

Apesar de os contadores exercerem papel essencial no cumprimento das obrigações legais, há oportunidade de ampliar sua atuação consultiva e gerencial, fortalecendo a contabilidade como

ferramenta de apoio à gestão e à tomada de decisões nas micro e pequenas empresas.

A pesquisa apresentou como fragilidade a ausência de percepção dos contadores, o que impossibilitou a comparação entre a visão dos empresários e a dos profissionais contábeis.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. *et al. Contabilidade gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 10 abr. 2025.

CATAPAN, A.; MORSCHBACKER, B. S.; BALBINOT, Z. A contabilidade gerencial e suas contribuições no processo de gestão das micro e pequenas empresas. *Revista de Estudos em Contabilidade, Controladoria e Finanças*, v. 1, n. 1, p. 23-38, 2011.

CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *O papel do contador na era digital: abertura de empresas e uso de plataformas online*. Brasília: CFC, 2023.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C.; PEREIRA, E. P. L. *Contabilidade introdutória*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E. *Teoria da contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARION, J. C. *Contabilidade empresarial*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

- MARTINS, E. *Contabilidade de custo*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, L. B. de; PEREZ, G.; SILVA, M. R. da. *Contabilidade gerencial: uma abordagem prática para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, R. M. de. *Contabilidade para micro e pequenas empresas: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2021.
- PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, A.; ABREU, B.; OLIVEIRA, C. O papel da contabilidade nas micro e pequenas empresas. *Revista GETEC*, v. 11, n. 22, p. 1-15, 2022.
- SILVA, M. V. dos S.; OLIVEIRA, R. M. de. *Gestão de micro e pequenas empresas: a utilização das informações contábeis e o papel do contador*. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Ipiacu, 2019.

CAPÍTULO 2

IMPACTO DO USO DA TECNOLOGIA NA QUALIDADE DOS PROCESSOS CONTÁBEIS: um estudo em Alvinópolis e Barão de Cocais - MG

*THE IMPACT OF TECHNOLOGY USE ON THE QUALITY OF ACCOUNTING
PROCESSES: A Study in Alvinópolis and Barão de Cocais - MG*

Ana Paula Santos Bittencourt

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.ana.bittencourt@doctum.edu.br

Geovana Cota Lacerda Machado

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.geovana.machado@doctum.edu.br

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum

Iúna-ES

fernandamoura15@gmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar de que forma o uso da tecnologia nos escritórios de contabilidade de Alvinópolis e Barão de Cocais-MG influencia na redução de erros e na eficiência dos processos. A pesquisa possui abordagem descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados, tendo sido aplicado um questionário estruturado a 13 escritórios contábeis. Os resultados apontaram que todos os escritórios utilizam softwares e ferramentas tecnológicas em suas rotinas, sendo que 69,2% dos respondentes afirmaram que essas tecnologias aumentaram de forma significativa a produtividade e a eficiência. Além disso, identificou-se que 76,9% perceberam redução de erros, maior organização interna e segurança no tratamento das informações contábeis. Embora tenham sido apontadas desvantagens relacionadas ao custo

de implantação e à necessidade de capacitação contínua, os benefícios, como agilidade, economia de tempo e melhoria no atendimento ao cliente, predominaram. Entende-se que o uso da tecnologia desempenha papel fundamental na qualidade dos serviços contábeis e no fortalecimento da competitividade dos escritórios analisados.

Palavras-chave: Contabilidade digital; Tecnologia; Escritórios contábeis; Processos contábeis.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate how the use of technology in accounting offices in the cities of Alvinópolis and Barão de Cocais, in Minas Gerais, influences error reduction and process efficiency. The research has a descriptive, bibliographic, and survey-based approach, and a structured questionnaire was applied to 13 accounting offices. The results indicated that all offices use technological tools and software in their routines, and 69.2% of the respondents stated that these technologies significantly increased productivity and efficiency. Additionally, 76.9% reported error reduction, greater internal organization, and improved security in handling accounting information. Although disadvantages such as implementation costs and the need for continuous training were mentioned, the benefits—such as agility, time savings, and improved client service—were predominant. Therefore, it is concluded that the use of technology plays a fundamental role in the quality of accounting services and in strengthening the competitiveness of the offices analyzed.

Keywords: Digital accounting; Technology; Accounting offices; Accounting processes.

1- Introdução

Duarte (2020) ensina que as melhorias tecnológicas no meio organizacional, advindas da Revolução 4.0, proporcionaram à contabilidade e aos contabilistas a otimização das tarefas com auxílio de novas ferramentas, aumentando a competitividade e o desempenho das empresas por meio de informações seguras e tempestivas permitindo foco em análises estratégicas e consultoria. Se antes a

contabilidade era um processo realizado manualmente, com muito papel, cálculos e registros físicos, hoje se tornou mais rápida e acessível, graças à tecnologia.

Entretanto, o elemento humano é fundamental na contabilidade, pois muitas informações são difíceis de adaptar aos sistemas computacionais. Além disso, o desenvolvimento de produtos e serviços de informação requer proatividade e negociação com os usuários (Mcgee; Prusak, 1994).

Embora a inovação tecnológica proporcione aos escritórios de contabilidade oportunidades para tornar os processos mais ágeis e confiáveis, exige capacitação dos profissionais para atuarem de forma eficaz, apresentando os resultados esperados (Oliveira; Feltrin; Benedeti, 2018).

Gularte (2022) define a contabilidade digital como o uso de tecnologias que facilitam os serviços contábeis, baseando-se no uso da internet e de *softwares* de contabilidade *online* para a realização de processos mais rápidos e seguros.

Davenport (1994) afirma que a tecnologia da informação não deve ser considerada uma solução isolada, mas uma ferramenta que precisa ser integrada à experiência e ao julgamento humano para gerar valor real para as organizações.

Neste contexto, a pesquisa apresenta como problema: de que forma o uso da tecnologia nos escritórios de contabilidade de Alvinópolis e Barão de Cocais-MG influencia na redução de erros e na eficiência dos processos?

Avaliar de que forma o uso da tecnologia nos escritórios de contabilidade de Alvinópolis e Barão de Cocais-MG influencia na redução de erros e na eficiência dos processos, é o objetivo geral desta pesquisa.

Especificamente, os objetivos delineados são:

- Mapear as tecnologias e *softwares* contábeis utilizados nos escritórios de contabilidade das cidades de Alvinópolis e Barão de Cocais-MG;

- Identificar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre as principais ferramentas tecnológicas, como *Excel* e outros *softwares* contábeis;
- Analisar as vantagens e desvantagens percebidas no uso dessas tecnologias, considerando aspectos como precisão, automação e eficiência;
- Verificar se os avanços tecnológicos implementados têm gerado impactos positivos na competitividade e na qualidade dos serviços contábeis prestados.

Ao final desta pesquisa, os proprietários dos escritórios de contabilidade participantes poderão ter uma visão mais clara da contribuição das ferramentas tecnológicas utilizadas no seu escritório. Essa análise pode levá-los à decisão de manter ou ajustar o uso dessas ferramentas. Além disso, a pesquisa poderá fornecer *insights* sobre como a tecnologia impacta a qualidade dos serviços prestados, a redução de erros e a eficiência nos processos contábeis, o que pode promover melhorias no mercado local de contabilidade, impactando positivamente a competitividade dos escritórios.

Os resultados desta pesquisa poderão confirmar se as propostas e as teorias sobre o uso de ferramentas tecnológicas, apresentadas na literatura acadêmica, se efetivam na prática dos escritórios contábeis pesquisados.

A pesquisa tem o potencial de fornecer evidências sobre os benefícios e os desafios do uso de tecnologias nos escritórios de contabilidade, contribuindo para a expansão do conhecimento acadêmico sobre esse tema. Além disso, poderá esclarecer o papel da tecnologia na transformação da prática contábil em cidades de pequeno porte, como Alvinópolis e Barão de Cocais-MG.

A escolha deste tema partiu das pesquisadoras por acreditarem na eficiência e nos benefícios das ferramentas tecnológicas aplicadas aos processos contábeis e pelo interesse na confirmação ou não dessa proposta. Acredita-se que a pesquisa trará resultados relevantes tanto para os profissionais da área quanto para o avanço das práticas tecnológicas no setor.

A classificação metodológica é descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados, utilizando questionários estruturados para coleta de dados junto aos profissionais da área.

2 A Contabilidade e a Tecnologia

A tecnologia está cada vez mais presente no cotidiano dos escritórios de contabilidade. Para se adaptar a este cenário, o contador precisou aprimorar suas habilidades em informática, tornando-as fundamentais para os processos contábeis e para a gestão das informações. A implementação de *softwares* especializados exige que o contador tenha competência técnica não apenas para operar as ferramentas, mas também para interpretar e aplicar os dados de forma precisa e eficiente. Essa competência é crucial para garantir agilidade, precisão e segurança nos processos contábeis, além de otimizar tempo e recursos (Dias, 2020).

Oliveira e Malinowski (2017) ressaltam como a informática se tornou um pilar fundamental da sociedade contemporânea, com uma presença marcante no cotidiano de indivíduos e organizações. A evolução tecnológica, impulsionada pela informática, não só transformou a maneira de comunicar e interagir, mas também redefiniu processos, otimizando operações e proporcionando maior agilidade e eficiência nas mais diversas atividades. Esse avanço permitiu que tarefas que antes eram demoradas e complexas, fossem simplificadas, ampliando as possibilidades de produtividade e inovação, além de facilitar o acesso à informação e a integração entre diferentes áreas e setores.

Batista (2022) descreve a contabilidade digital como uma evolução significativa, substituindo os processos manuais por sistemas automatizados de informação. Esse avanço proporciona uma maneira mais rápida, segura e eficiente de acessar e gerenciar dados e documentos contábeis, aprimorando a agilidade e a precisão das operações.

A contabilidade digital, adotada de forma mais ampla pelos escritórios a partir de 2015, apresenta tanto benefícios quanto desafios relevantes. Um dos principais avanços é o uso do certificado digital, que assegura a autenticidade das transações eletrônicas e promove a conformidade com a legislação vigente, embora não elimine totalmente o risco de vazamento de informações, o certificado fortalece a segurança dos processos ao garantir a identidade dos emissores e a integridade dos documentos transmitidos. Em contrapartida, os principais desafios envolvem os custos com *softwares* especializados, a adaptação da infraestrutura física e a necessidade de capacitação dos profissionais para operarem as novas ferramentas tecnológicas (Pimentel *et al.*, 2023).

De acordo com Simas, Alves e Cabral (2011), a contabilidade na era digital proporciona uma eficiência maior ao profissional contábil. Enquanto, no passado, a busca por dados em livros, arquivos e relatórios impressos poderia levar horas, com o uso da informática, as informações podem ser localizadas quase instantaneamente, de qualquer lugar, tornando o processo mais ágil e eficaz.

Duarte (2023) discute a transformação trazida pela informação digital, destacando que facilita o fluxo de dados entre os colaboradores dentro das organizações. No entanto, para que essa inovação seja eficaz, é necessário, primeiramente, alterar a mentalidade dos profissionais. Além disso, o autor ressalta que, atualmente, os clientes exigem ter acesso à informação de maneira rápida e direta, desejando poder consultá-la a qualquer momento.

Com a publicação da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 1.299/10, estabeleceu-se a normatização do uso de tecnologias da informação aplicadas à contabilidade, reconhecendo oficialmente a contabilidade digital.

Rodrigues (2020) destaca que a tecnologia tem um papel fundamental na transformação do ambiente contábil, simplificando as tarefas, otimizando a execução dos serviços e, consequentemente, economizando tempo e recursos. Além disso, contribui para o fortalecimento da fidelização dos clientes e para um gerenciamento mais eficiente dos escritórios contábeis. Com isso, os recursos

tecnológicos não só exigem uma adaptação por parte dos profissionais da área, como também proporcionam uma reconfiguração das práticas e processos nos escritórios, alinhando-os à nova realidade digital do setor.

2.1 Revolução 4.0

Segundo Ferrari (2019), a escassez de informações precisas e seguras no dia a dia fez com que os profissionais da contabilidade passassem a investir no aperfeiçoamento de seus métodos de trabalho. Com o avanço da tecnologia, de acordo com o autor, iniciou-se uma fase transformadora que impactou profundamente a atuação do contador.

De acordo com Pereira e Simonetto (2018), a chamada Indústria 4.0 representa uma nova revolução industrial marcada pela incorporação de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial e a Internet das Coisas, aos processos produtivos. Essa transformação tem proporcionado maior agilidade, eficiência e autonomia na tomada de decisões, além de promover uma interação mais transparente entre pessoas e máquinas.

Rübmann *et al.* (2015) apontam que a Indústria 4.0 se baseia em diversos pilares tecnológicos, como o big data, a análise de dados, os robôs autônomos e a computação em nuvem. Essa última, segundo Sacomano, Gonçalves e Bonilla (2018) *citado por* Salesforce Brasil (2016), tem como principal função permitir que dados sejam armazenados, processados e acessados remotamente, de qualquer local com conexão à internet.

Conforme Graglia e Lazzareschi (2018), com a integração entre organizações e tecnologias, os processos que antes eram fragmentados, hierarquizados e executados de maneira sequencial passam a ser realizados de forma integrada, descentralizada e, muitas vezes, simultânea. Já no que diz respeito à relação entre os indivíduos e as organizações, surgem desafios e possibilidades relacionadas à redistribuição de tarefas e redefinição de papéis. A transformação da

interação entre humanos e máquinas cria espaço para um novo desenho das atividades laborais e dos fluxos produtivos. Isso inclui desde a redução de tarefas repetitivas e rotineiras até o incentivo ao desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Conforme Schwab (2016), essa revolução digital começou no início do século XXI, trazendo avanços significativos como a inteligência artificial e o aprendizado de máquina. Segundo o mesmo autor, a era 4.0 é caracterizada pela automação de processos e pela implementação de “fábricas inteligentes”, resultado da evolução das fases anteriores da contabilidade tecnológica - denominadas Contabilidade 1.0, 2.0 e 3.0 - mas que alcançou seu ápice na atual fase 4.0, na qual sistemas físicos e digitais interagem para criar modelos operacionais.

A automatização está substituindo os processos manuais que causam atrasos e erros, especialmente na contabilidade, onde os prazos são rigorosos. Essa transformação torna o trabalho dos contadores mais ágil e eficiente, e por ser uma ciência que fornece dados tanto para clientes internos, quanto externos, a contabilidade é um dos segmentos mais impactados com o surgimento de novas tecnologias (Analyze; 2021; Xavier; Carraro; Rodrigues, 2020).

Palfrey (2011) destaca que os profissionais que mais se destacam no cenário atual são aqueles que dominam tanto o ambiente digital quanto o analógico, conseguindo atuar de forma eficaz nesse modelo híbrido. Nesse contexto, Santos (2014) reforça que o uso da tecnologia não elimina a necessidade de conhecimento teórico e domínio das práticas contábeis por parte do profissional.

Conforme Mata e Costa (2018), os novos eventos contábeis exigirão que os contadores estejam cada vez mais preparados para adaptar seus métodos de registro e execução das atividades, utilizando ferramentas tecnológicas que automatizam tarefas, aceleram a análise de dados e reduzem significativamente os trabalhos manuais e repetitivos.

3 Metodologia

O presente trabalho possui como objeto de estudo a utilização da tecnologia nos escritórios de contabilidade, com foco na sua implantação e nas dificuldades enfrentadas nesse processo.

A população pesquisada compreendeu os escritórios de contabilidade localizados nas cidades de Alvinópolis e Barão de Cocais, em Minas Gerais. Todos os escritórios atuantes nessas cidades foram convidados a participar da pesquisa.

Em relação à classificação metodológica, considerando os ensinamentos de Gil (2008), a pesquisa se enquadra como descritiva, uma vez que busca identificar, analisar e interpretar características relacionadas ao uso da tecnologia nos escritórios de contabilidade das cidades investigadas, sem manipular ou interferir nas variáveis observadas. Bibliográfico, pois fundamenta-se em materiais já publicados, como livros, artigos científicos e publicações digitais, que subsidiam a construção do referencial teórico e fornecem embasamento à análise. E de levantamento de dados, uma vez que utilizou questionários como instrumento de coleta de informações junto aos profissionais da área contábil.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário, elaborado pelos autores tendo sido aplicado no segundo semestre de 2025, de forma presencial e *online*, conforme a disponibilidade dos respondentes. A pesquisa foi respondida por 13 contadores, totalizando 100% dos escritórios existentes nas cidades pesquisadas. Dentre os participantes, cinco estão localizados em Alvinópolis e oito em Barão de Cocais-MG.

4 Análise e discussão dos dados

Em relação ao perfil etário dos respondentes, observa-se que 7,7% possuem até 30 anos, 15,4% estão na faixa de 30 a 45 anos, 46,2% têm entre 45 e 60 anos e 30,8% possuem mais de 60 anos. Esses dados indicam uma predominância de participantes com idade

entre 45 e 60 anos, representando o grupo mais expressivo da amostra. Quanto ao sexo dos respondentes, verifica-se que 46,2% se identificam com o sexo feminino e 53,8% com o sexo masculino, demonstrando uma leve predominância de participantes do sexo masculino na amostra.

No que se refere ao tempo de atuação profissional, 7,7% dos respondentes possuem entre 2 e 5 anos de experiência, 15,4% atuam há 6 a 10 anos e a maioria, 76,9%, possui mais de 10 anos de experiência, evidenciando um público com ampla vivência na área.

Em relação ao tempo de funcionamento dos escritórios, 15,4% estão em atividade há entre 2 e 5 anos, 7,7% funcionam há 6 a 10 anos e 76,9% estão em operação há mais de 10 anos, o que demonstra a predominância de escritórios consolidados e com longa trajetória no mercado.

No que diz respeito ao número de colaboradores, observa-se que 46,2% dos escritórios possuem entre 1 e 3 funcionários, 38,5% contam com 4 a 6 colaboradores e 15,4% possuem de 7 a 10 integrantes em sua equipe, indicando que a maioria dos escritórios é de pequeno porte.

Quanto aos regimes tributários mais utilizados pelos clientes, verificou-se que 100% dos respondentes atendem empresas enquadradas no Simples Nacional, 84,6% possuem clientes sob o Lucro Presumido, 23,1% atendem empresas optantes pelo Lucro Real e 46,2% têm clientes isentos ou imunes, evidenciando uma predominância de organizações de menor porte.

No que se refere aos equipamentos de informática disponíveis nos escritórios contábeis, o GRAF. 01 apresenta os resultados obtidos.

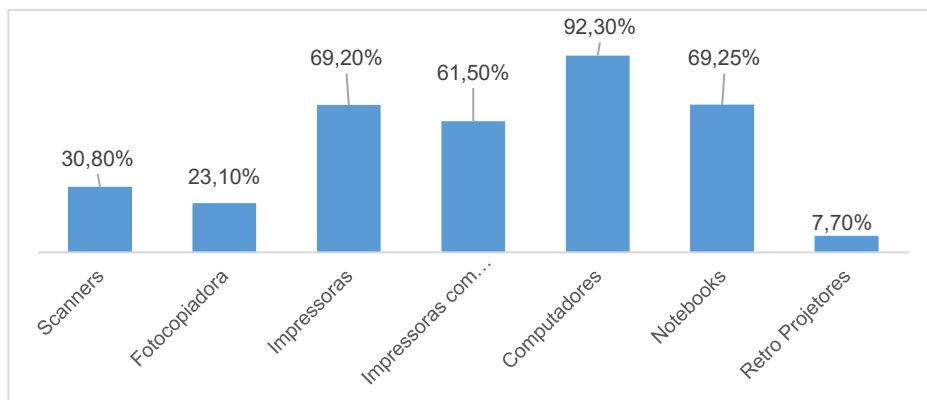


Gráfico 1: Equipamentos de informática disponíveis nos escritórios contábeis
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Observou-se que 100% dos escritórios contábeis participantes possuem equipamentos de informática adequados ao desempenho das atividades.

No que se refere aos sistemas ou plataformas tecnológicas utilizadas atualmente pelos escritórios, o GRAF. 02 apresenta os resultados obtidos.

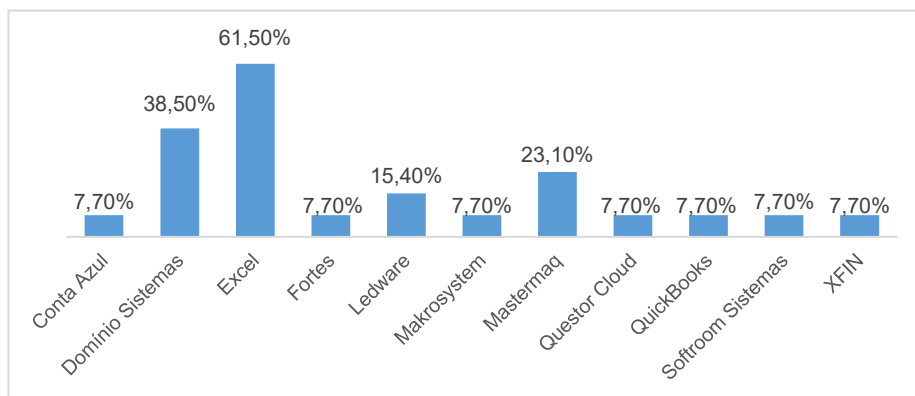


Gráfico 2: Sistemas ou plataformas tecnológicas utilizadas atualmente pelos escritórios
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Em relação ao tempo de uso das ferramentas tecnológicas, observa-se que 7,7% dos escritórios as utilizam há menos de 1 ano, 15,4% entre 1 e 3 anos, 7,7% entre 3 e 5 anos e 69,2% há mais de 5 anos. Esses dados indicam que a maioria dos escritórios já incorporou essas ferramentas há um período significativo, demonstrando maturidade no uso de tecnologias em suas rotinas.

Quanto à frequência de uso dos softwares e ferramentas tecnológicas, constatou-se que 100% dos respondentes afirmaram utilizá-los constantemente, evidenciando que essas soluções fazem parte essencial das atividades diárias dos escritórios contábeis.

Ao analisar a escolha dos sistemas e ferramentas tecnológicas nos escritórios contábeis, os dados indicam que:

- 61,5% dos entrevistados escolheram com base em decisão interna;
- 46,2% escolheram através de recomendação;

Além disso, 7,7% escolheram por custo benefício, através de pesquisa de mercado ou pela facilidade de implantação do sistema.

Quanto ao domínio da equipe sobre os softwares utilizados, 61,5% dos respondentes avaliaram suas competências como excelentes, enquanto 38,5% consideram boas. Esses resultados indicam que toda a equipe possui um nível satisfatório de familiaridade com as ferramentas, refletindo na eficiência da utilização dos sistemas no dia a dia do escritório.

Em relação à capacitação da equipe para o uso de softwares e tecnologias contábeis, 61,5% dos respondentes informaram que realizam treinamentos esporádicos, sempre que há atualizações importantes, 30,8% realizam treinamentos regulares e programados, 23,1% promovem treinamentos sob demanda, conforme a necessidade da equipe, e 7,7% oferecem capacitação apenas para novos colaboradores. Esses resultados indicam que, embora haja diferentes modalidades de treinamento, a maior parte dos escritórios prioriza atualizações pontuais para manter a equipe alinhada às mudanças nos sistemas.

Sobre as dificuldades recorrentes no uso dos softwares e tecnologias contábeis, a maioria dos respondentes, 61,5%, afirmou não

enfrentar dificuldades no uso dos softwares e tecnologias contábeis. Entre os outros respondentes que possuem, 7,7% relataram:

- Falta de familiaridade com os sistemas;
- Limitações técnicas (ex.: internet, equipamentos);
- Alguma dificuldade normal da rotina;
- O suporte do software deixa a desejar;

E ainda relatam que os sistemas contábeis não são padronizados, já que possuem utilização de linguagens diferentes e ausência de treinamentos nas faculdades, dificultando o ingresso no mercado de trabalho.

Quanto à percepção sobre os impactos do uso das tecnologias no desempenho dos escritórios, 69,2% dos respondentes afirmaram que elas aumentaram significativamente a produtividade e a eficiência. Além disso, 53,8% observaram que as ferramentas melhoraram alguns processos, embora ainda existam desafios a serem superados. Esses resultados indicam que, de modo geral, a adoção tecnológica tem contribuído positivamente para o desempenho das atividades contábeis, mesmo que ajustes e melhorias ainda sejam necessários.

Em relação às vantagens percebidas com o uso das ferramentas tecnológicas, os dados indicam que: 100% dos entrevistados destacaram a agilidade proporcionada pelas ferramentas; 84,6% economia de tempo; e, 76,9% perceberam redução de erros, organização e melhoria na eficiência dos processos.

Por fim, 61,5% dos respondentes relataram melhora na comunicação com os clientes. Esses resultados evidenciam que as tecnologias contribuem significativamente para a otimização das rotinas contábeis e para a qualidade do atendimento aos clientes.

No que se refere às desvantagens do uso das ferramentas tecnológicas, o GRAF. 3, a seguir, apresenta os resultados obtidos.

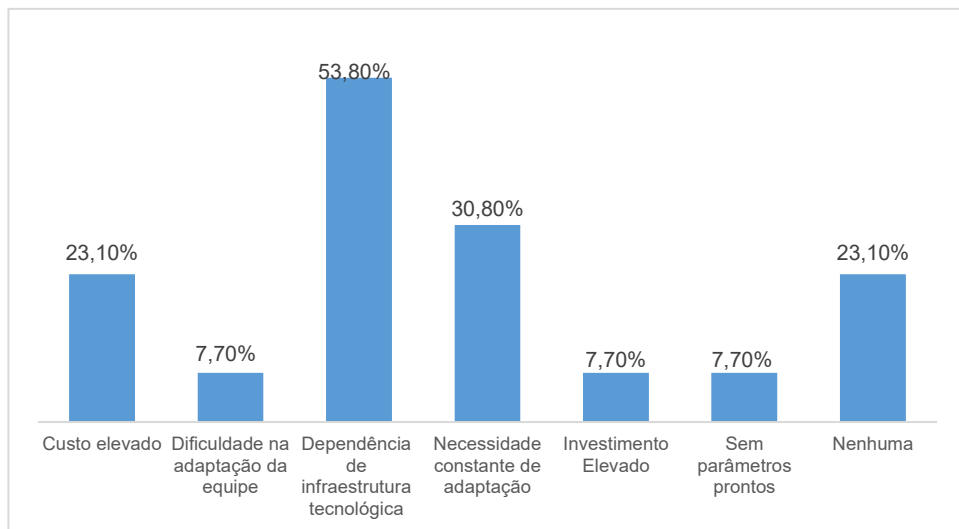


Gráfico 3: Desvantagens do uso das ferramentas tecnológicas

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Quanto à percepção sobre o impacto das ferramentas tecnológicas na qualidade dos serviços, todos os respondentes (100%) afirmaram que os recursos melhoraram muito a qualidade das atividades realizadas nos escritórios contábeis. Isso evidencia que a adoção de tecnologias não apenas otimiza processos, mas também contribui diretamente para a excelência no serviço prestado aos clientes.

Em relação à percepção sobre a contribuição das tecnologias para a competitividade dos escritórios no mercado, 61,5% dos respondentes afirmaram que elas contribuem de forma significativa, enquanto 30,8% consideram que a contribuição é parcial. Apenas 7,7% avaliaram que as ferramentas têm pouco impacto nesse aspecto. Esses resultados indicam que a maior parte dos escritórios reconhece a tecnologia como um fator importante para se manter competitivo no mercado contábil.

Ao analisar as melhorias percebidas com a utilização das ferramentas tecnológicas nos escritórios contábeis, os dados indicam que:

- 84,6% relataram redução de retrabalho, maior organização interna e segurança e proteção de dados;
- 69,2% destacaram atendimento eficiente aos clientes;
- 46,2% dos entrevistados indicaram melhora no relacionamento com cliente;
- 38,5% apontaram aumento no número de clientes e melhora na eficiência dos processos.

Além disso, 30,8% dos entrevistados relataram reduções de erros nos escritórios contábeis. Quando questionados sobre o uso da contabilidade digital se compensa para o escritório, todos os respondentes demonstraram percepções positivas. Dentre eles, 53,8% afirmaram que a contabilidade digital aumenta a eficiência e reduz custos operacionais, 69,2% destacaram que facilita o acesso às informações e melhora o atendimento ao cliente.

No que se refere às percepções sobre os impactos do uso das tecnologias contábeis, o quadro 01 apresenta os resultados obtidos.

Descrição	Resposta	%
O uso de tecnologias contábeis ajudou a reduzir erros nas rotinas do seu escritório.	Concordo Totalmente Concordo	53,8% 46,2%
As tecnologias adotadas automatizaram atividades manuais e trouxeram economia de tempo.	Concordo Totalmente Concordo	46,2% 53,8%
O uso de tecnologias aumentou a produtividade da equipe contábil.	Concordo Totalmente Concordo	53,8% 46,2%
A tecnologia trouxe mais benefícios do que desvantagens.	Concordo Totalmente Concordo Neutro	61,5% 30,8% 7,7%
O custo e a adaptação da equipe representam barreiras importantes para ampliar o uso da tecnologia.	Concordo Totalmente Concordo Neutro Discordo	15,4% 38,5% 23,1% 15,4% 7,7%

	Discordo Total- mente	
--	--------------------------	--

Quadro 01: Percepções sobre o impacto do uso das tecnologias contábeis

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

De forma geral, os dados indicam que as tecnologias contábeis impactam de forma positiva nas atividades.

5- Considerações Finais

Constatou-se com a pesquisa que os escritórios analisados utilizam principalmente softwares contábeis integrados, complementados pelo uso do Excel para organização e conferência de informações. Assim, os colaboradores apresentam domínio básico e intermediário dessas ferramentas, embora ainda encontrem dificuldades em recursos mais avançados, especialmente no Excel.

Além disso, identificaram como principais vantagens do uso das tecnologias a agilidade, a precisão dos dados e a redução de erros, ao passo que as desvantagens estão relacionadas à necessidade de capacitação contínua e às eventuais limitações dos sistemas. E, por fim, observou-se que a adoção de ferramentas tecnológicas tem contribuído para elevar a eficiência operacional e aprimorar a qualidade dos serviços, refletindo positivamente na competitividade dos escritórios estudados.

Entretanto, reconhece-se que esta pesquisa apresenta fragilidades, como a limitação da amostra a escritórios de apenas duas cidades e a predominância de escritórios de pequeno porte, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos regionais ou empresas de maior porte.

Por outro lado, a mesma contribui para o avanço científico, ao trazer evidências empíricas sobre o papel da tecnologia no contexto contábil de municípios de pequeno porte. Novos estudos que aprofundem a análise sobre capacitação profissional, inovação e transformação digital na contabilidade.

Referências

ANALIZE. *O poder da automação financeira junto à contabilidade como meio para acelerar os negócios*. 2021. Disponível em: <https://analize.com.br/blog/o-poder-da-automacao-financeira-junto-a-contabilidade-como-meio-para-acelerar-os-negocios.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

BATISTA, M. V. A. *et al.* A contabilidade digital nas tomadas de decisões em micro e pequenas empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 7, ed. 11, vol. 3, p. 38-43, nov. 2022. ISSN 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabilidade-digital>. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabilidade-digital. Acesso em: 14 maio 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do contador e do guarda-livros, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 28 maio 1946. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del9295.htm. Acesso em: 14 maio 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Resolução CFC nº 1.299, de 13 de maio de 2010. *Institui a Escrituração Contábil Digital (ECD), no âmbito do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)*. Disponível em: <http://sped.rfb.gov.br/pastalegislacao/show/492>. Acesso em: 15 maio 2025.

DAVENPORT, T. H. *Processos de negócios: reengenharia para o século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, L. *Era digital: desafios e avanços dos processos em escritórios de contabilidade*. 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1343>. Acesso em: 13 abr. 2025.

DUARTE, R. D. *A Transformação Digital e a Cultura Organizacional na Contabilidade: Uma Análise Detalhada*. 2023. Disponível em: <https://www.robertodiasduarte.com.br/a-transformacao-digital-e-a-cultura-organizacional-na-contabilidade-uma-analise-detalhada/>. Acesso em: 10 de abr. de 2025.

FERRARI, G. *A evolução das práticas contábeis e os impactos das tecnologias digitais: uma análise ao longo da história do Brasil*. (p. 30), 2019. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Bento Gonçalves. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5537>. Acesso em: 20 maio 2025.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.

GULARTE, C. A contabilidade digital nas tomadas de decisões. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 7, n. 11, p. 38-43, 2022. Disponível em: nucleodoconhecimento.com.br Acesso em: 17 mar. 2025.

MATA, V. da S.; COSTA, C. H. de O. Indústria 4.0: a Revolução 4.0 e o impacto na mão de obra. *Revista de Ciências Exatas e Tecnologia*, v. 13, n. 13, p. 17-22, dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rcet/article/view/31951>. Acesso em: 20 de maio de 2025.

MC GEE, J.; PRUSAK, L. *Gestão estratégica da informação: aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como ferramenta de gestão*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, A. V.; FELTRIN, J. A.; BENEDETI, T. S. *Contabilidade digital: Flamarion – Escritório de Contabilidade*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2018. Disponível em: <https://www.unisalesiano.com.br/biblioteca/monografias12/62112.pdf>. Acesso em: 5 mar.2025.

OLIVEIRA, D. B. de; MALINOWSKI, C. E. A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial. *Revista de Administração [FW]*, v. 14, n. 25, p. 3-22, maio 2017. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/viewFile/1596/2249>. Acesso em: 14 maio 2025.

PALFREY, J. *Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração dos nativos digitais*. Porto Alegre: Artmed, 2011. Disponível em: <https://www.editoraartmed.com.br/livros/nascidos-na-era-digital>. Acesso em: 20 maio 2025.

PIMENTEL, I. N. *et al. Vantagens e desafios da contabilidade digital no cenário atual: uma revisão bibliográfica*. 2023. Disponível em: <https://faculdadedofuturo.com.br/wp-content/uploads/2023/05/TCC-Vantagens->

e-Desafios-da-Contabilidade-Digital-no-Censrio-Atual-uma-revisOo-bibliogrsfica-3.pdf. Acesso em: 15 maio 2025.

RODRIGUES, M. Ap. Da C. *A tecnologia na contabilidade e seus avanços*. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Goiânia, 2020. Orientadora: Profª. Esp. Ana Paula Ferreira Carvalho. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/514.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

SACOMANO, J. B.; GONÇALVES, R. F.; BONILLA, S. H. *Indústria 4.0: conceitos e fundamentos*. São Paulo: Blucher, 2018. Disponível em: <https://www.blucher.com.br/livro/industria-4-0-conceitos-e-fundamentos>. Acesso em: 20 maio 2025.

SANTOS, E.O. *Contabilidade digital*. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://www.editoraatlas.com.br/livros/contabilidade-digital>. Acesso em: 20 maio 2025.

SIMAS, D. P.; ALVES, H. E.; CABRAL, W. K. R. G. *A Importância da Informática na Contabilidade*. UNIRONDON, 2011. Disponível em: <http://tiunirondon.files.wordpress.com/2011/06/a-importc3a2ncia-da-informc3a1tica-na-contabilidade.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

CAPÍTULO 3

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO À GESTÃO DAS COOPERATIVAS PDGC COMO CATALISADOR DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EVOLUÇÃO DE COOPERATIVAS

*COOPERATIVE MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM PDGC AS A
CATALYST FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND ITS CONTRIBU-
TION TO THE EVOLUTION OF COOPERATIVES*

Larissa Cristina Peixoto de Amorim

Rede de Ensino Doctum

Caratinga-MG

aluno.larissa.amorim@doctum.edu.br

Lygia Marques Godinho

Rede de Ensino Doctum

Caratinga-MG

aluno.lygia.godinho@doctum.edu.br

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum

Iúna-ES

fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>

brenomonlevade@gmail.com

RESUMO

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) foi criado com o objetivo de impulsionar a melhoria contínua da gestão e da governança nas cooperativas. Fundamentado em modelos de excelência e boas práticas organizacionais, o PDGC busca fortalecer os

resultados institucionais. Este trabalho teve como propósito analisar o papel do PDGC em cooperativas de crédito na cidade de Caratinga MG, considerando diferentes graus de maturidade na aplicação do programa. Parte-se da hipótese de que a adoção do PDGC gera impactos positivos e mensuráveis na gestão, na governança, na liderança e no desenvolvimento local dessas cooperativas. A pesquisa analisou os avanços e transformações realizadas após a adoção do PDGC, destacando os impactos na eficiência, inovação e práticas de liderança. A metodologia adotada foi qualitativa e quantitativa, com base em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, cujos dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. O foco foi identificar evidências da contribuição do programa para o desenvolvimento organizacional e para o fortalecimento da governança da cooperativa. Os resultados evidenciaram que o PDGC contribui significativamente para o aprimoramento da gestão, o fortalecimento da governança e o desenvolvimento das lideranças nas cooperativas analisadas. O programa também promove positivamente no desenvolvimento local, atuando como um agente de transformação organizacional e sustentabilidade. Conclui-se que o PDGC cumpre o papel essencial na consolidação da gestão da cooperativa, promovendo inovação, transparência e resultados sustentáveis nas instituições participantes, além de reforçar o compromisso das cooperativas com a excelência e o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: PDGC; Cooperativismo; Governança cooperativa; Inovação; Caratinga.

ABSTRACT

The Cooperative Management Development Program (PDGC) was created to drive continuous improvement in management and governance within cooperatives. Based on models of excellence and good organizational practices, the PDGC seeks to strengthen institutional results. This study analyzed the role of the PDGC in credit unions in the city of Caratinga, Minas Gerais, considering different degrees of maturity in the program's implementation. The hypothesis is that the adoption of the PDGC generates positive and measurable impacts on the management,

governance, leadership, and local development of these cooperatives. The research analyzed the advances and transformations achieved after the adoption of the PDGC, highlighting the impacts on efficiency, innovation, and leadership practices. The methodology adopted was qualitative and quantitative, based on documentary research and semi-structured interviews, the data from which were processed using content analysis. The focus was to identify evidence of the program's contribution to organizational development and the strengthening of cooperative governance. The results showed that the PDGC contributes significantly to improving management, strengthening governance, and developing leadership in the cooperatives analyzed. The program also positively promotes local development, acting as an agent of organizational transformation and sustainability. The conclusion is that the PDGC plays an essential role in consolidating cooperative management, fostering innovation, transparency, and sustainable results in the participating institutions, in addition to reinforcing the cooperatives' commitment to excellence and regional development.

Keywords: PDGC; Cooperativism; Cooperative governance; Innovation; Caratinga.

1- Introdução

A gestão no cooperativismo deve primar pela perenidade do sistema. No entanto, como em uma cooperativa, a gestão é coletiva. Este equilíbrio nem sempre é fácil de se alcançar, seja pelo crescimento e uma consequente e crescente orientação para o desempenho financeiro, seja pelo olhar focado e prioritário ao membro cooperado, com consequente olhar míope para o mercado (Forgiarini; Alves; Mendina, 2018).

O cooperativismo vive uma dualidade: satisfazer as necessidades de seus cooperados e manter o desenvolvimento sustentável da cooperativa. Desta forma, um dos grandes dilemas em cooperativas é manter o associado como o principal beneficiário da cooperativa, criada por eles mesmos (Reynolds, 2013).

O PDGC é um dos programas do SESCOOP voltado ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas brasileiras. O Programa tem como objetivo principal promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança das cooperativas. É aplicado por meio de instrumento de autoavaliação, em ciclos anuais, em que ocorre um diagnóstico objetivo da governança e gestão da cooperativa, visando à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado (Cardoso; Camilo; 2024).

O PDGC é um dos programas do SESCOOP voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas brasileiras. O Programa tem como objetivo principal promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança das cooperativas. É aplicado por meio de instrumento de autoavaliação, em ciclos anuais, em que ocorre um diagnóstico objetivo da governança e gestão da cooperativa, visando à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado (Cardoso; Camilo; 2024).

Esta pesquisa apresenta como problema: de que maneira a aplicação do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) contribui para o avanço das cooperativas, impulsionando a inovação, o desenvolvimento local e a geração de conhecimento, considerando os diferentes graus de maturidade de duas cooperativas de crédito em Caratinga-MG?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que maneira o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), contribui para o avanço das cooperativas, impulsionando a inovação, o desenvolvimento local e a geração de conhecimento, considerando os diferentes graus de maturidade de duas cooperativas de crédito. A pesquisa tem como foco a experiência prática de duas agências no município de Caratinga-MG, buscando compreender como a aplicação do PDGC impacta na melhoria da gestão, na eficiência organizacional e na sustentabilidade das ações cooperativistas no contexto regional.

O estudo tem como objetivos específicos analisar a contribuição do PDGC para as cooperativas em três frentes principais: analisar o aprimoramento da gestão e da sustentabilidade nas cooperativas, destacando a importância da adoção de práticas alinhadas à

governança corporativa; investigar o papel da liderança na implementação e continuidade do PDGC, com ênfase no engajamento dos gestores e na condução estratégica do programa; e, por fim, avaliar os impactos do PDGC no desenvolvimento local, especialmente no que se refere à inclusão produtiva, à geração de renda e ao fortalecimento socioeconômico da região onde as cooperativas estão inseridas.

A presente pesquisa considera como hipóteses:

H₁: a adoção do PDGC gera impactos positivos e mensuráveis na gestão, na governança, na liderança e no desenvolvimento nas cooperativas de Caratinga-MG;

H₂: o principal desafio é analisar os resultados do PDGC;

No âmbito pessoal, este estudo reflete o interesse em contribuir com soluções que fortaleçam o cooperativismo, unindo teoria e prática na busca por organizações mais inovadoras, sustentáveis e bem geridas.

Socialmente, este estudo se justifica pela importância do cooperativismo promove inclusão social e desenvolvimento sustentável, especialmente em regiões menos favorecidas, sendo essencial fortalecer sua atuação por meio de práticas de gestão eficazes.

Academicamente, a pesquisa busca contribuir para o aumento de informações uma vez que o tema possui escassez de estudos sobre os impactos do PDGC nas cooperativas brasileiras. Esta pesquisa contribui para preencher essa lacuna, ampliando o conhecimento sobre modelos de excelência na gestão cooperativista.

2- Referencial Teórico

O PDGC, implementado em 2013, apresenta abrangência nacional, com atuação em vinte e cinco estados brasileiros. A iniciativa envolve a participação de 1.402 cooperativas, representando os diversos segmentos do sistema cooperativista (SESCOOP, 2017). Bianualmente, o PDGC organiza o Prêmio SESCOOP de Excelência em Gestão, cujo objetivo primordial é conferir reconhecimento público

às organizações cooperativas que se destacam pela excelência no desenvolvimento gerencial, pela incorporação de boas práticas de gestão e governança, conforme os critérios estabelecidos por seu instrumento avaliativo. Até o ano de 2017, sessenta e nove cooperativas haviam sido agraciadas com este reconhecimento.

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é uma iniciativa promovida pelo Sistema OCB que visa promover a melhoria contínua da gestão e da governança nas cooperativas brasileiras. Inspirado nos critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o PDGC é estruturado para diagnosticar e orientar as cooperativas rumo à excelência em gestão (OCB, 2021).

O papel do programa é oferecer às cooperativas uma metodologia prática e acessível para autoavaliação, permitindo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria. A evolução das cooperativas está diretamente ligada à sua capacidade de adotar boas práticas de gestão, e o PDGC tem sido um catalisador dessa transformação organizacional (OCEMG, 2020).

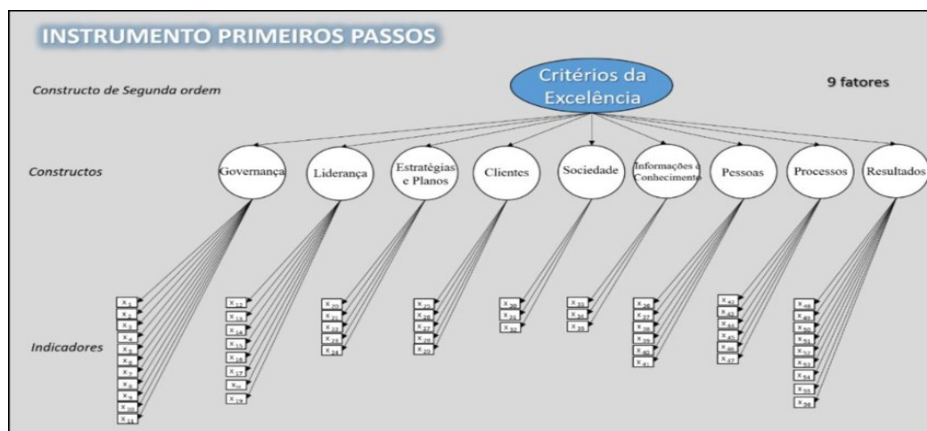
Ao integrar o PDGC às estratégias internas, as cooperativas passam a alinhar seus processos às demandas do mercado e da sociedade, contribuindo para sua sustentabilidade e competitividade.

O PDGC emprega quatro instrumentos de mensuração distintos: "Primeiros Passos," "Compromisso Excelência," "Rumo a Excelência," e "Excelência". Cada um desses instrumentos é bipartido, compreendendo uma seção dedicada à conformidade legislativa e outra estruturada em blocos de "Governança" e "Gestão." A Figura 1 ilustra a proposta do autor para a representação visual dos elementos constitutivos do PDGC (vide Apêndice A e B), especificamente o instrumento de mensuração "Primeiros Passos," que constitui o foco principal desta investigação. Conforme evidenciado na referida figura, o instrumento de mensuração em questão é composto por 56 questões, distribuídas em 9 construtos (Cardoso; Camilo; 2024).

As autoavaliações realizadas por meio do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) geram indicadores específicos: o Índice SESCOOP de Governança Cooperativista, o Índice SESCOOP de Gestão (derivado da avaliação

dos oito critérios de excelência do programa), e o Índice SESCOOP de Sustentabilidade Cooperativista (resultante da ponderação dos dois indicadores precedentes). Este último é considerado pelo SESCOOP como um indicador da capacidade da cooperativa de manter sua sustentabilidade. As questões do PDGC empregam uma escala de resposta própria, oferecendo quatro opções para que o participante selecione aquela que melhor reflete a realidade de sua cooperativa. Subsequentemente, as respostas são convertidas para uma escala numérica e, a posteriori, integram os índices do programa (Cardoso; Camilo; 2024).

Figura 1: Framework PDGC (Primeiros Passos)



Fonte: Souza, Silval e Moreiral (2022)

2.1 O papel da liderança no PDGC

Entre as diversas conceituações de liderança, destaca-se a perspectiva de Meggison, Mosley e Pietri (1998), que a definem como "um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento de metas."

Conforme o autor Hunter, James (2004) postula que a liderança constitui a capacidade de influenciar indivíduos a colaborarem entusiasticamente na consecução de objetivos identificados como

inerentes ao bem comum. Implícita nessa definição está a premissa de que a organização deve visar ao alcance de metas para seu crescimento e desenvolvimento, garantindo a satisfação de todas as partes interessadas.

Para Chiavenato (2000, p.134 e 135), a liderança é conceituada como um fenômeno de influência interpessoal. Esse processo, manifestado em contextos específicos e mediado pela comunicação humana, ocorre exclusivamente dentro de grupos sociais. Ademais, a liderança é intrinsecamente um produto das interações estabelecidas entre indivíduos em uma dada estrutura social.

O papel do líder é fundamental na consecução das metas e objetivos organizacionais, exigindo a capacidade de exercer influência e de superar desafios inerentes ao processo. A presença de uma liderança efetiva é, portanto, um imperativo dentro de qualquer estrutura organizacional (Castro, Nadiani; 2025).

Chiavenato (2000) complementa a compreensão da liderança ao defini-la como um processo contínuo de tomada de decisão, o qual viabiliza o progresso da organização em direção à consecução de suas metas.

É importante que a liderança possua a capacidade de direcionar a organização de forma abrangente, englobando tanto a orientação estratégica superior quanto a execução operacional em níveis inferiores (Castro, Nadiani; 2025).

A liderança eficaz no contexto da excelência em gestão exige mais do que autoridade formal: requer a capacidade de inspirar, adaptar-se às mudanças e promover uma cultura de aprendizado contínuo, alinhada aos princípios do Modelo de Excelência da Gestão" (Couto Performance, 2024).

A liderança é um dos pilares fundamentais para o sucesso da implementação do PDGC nas cooperativas. Os líderes são os responsáveis por mobilizar pessoas, alinhar estratégias e sustentar uma cultura voltada para resultados e melhoria contínua (Chiavenato, 2014).

2.2 A contribuição do PDGC para a gestão de cooperativas: conhecimento como recurso para a inovação

Antonialli (2000) aponta que o modelo de gestão de cooperativas tem sido objeto de críticas devido a deficiências que comprometem sua competitividade. Não obstante, é evidente a existência de modelos de gestão cooperativa no Brasil que demonstram resultados satisfatórios e índices expressivos de valor agregado, como exemplificado nos estados de São Paulo e Paraná (Londero, Figari, 2018).

Contudo, o avanço na profissionalização da gestão em cooperativas brasileiras ainda é incipiente e os esforços e exemplos de boas práticas de gestão permanecem, lamentavelmente, localizados e pontuais no cenário nacional (Silva, *et al.*, Moreira *et al.*, Freitas *et al.*, Júnior *et al.*, Silva, 2018).

Estudos recentes têm levantado questionamentos acerca da adequação do preparo das lideranças e do subsequente impacto no modelo de gestão e na continuidade estratégica de cooperativas. Este cenário é particularmente relevante para setores como o agroindustrial, que opera em mercados caracterizados por elevada competitividade (Canassa; Costa, 2018).

Espera-se que as organizações cooperativas progridam em seu processo de profissionalização e na busca por eficiência operacional, visando a uma elevação de sua competitividade. Esse avanço é fundamental para que as cooperativas desenvolvam as competências necessárias que assegurem sua longevidade no mercado (Vecchia, 2003).

Para assegurar a eficácia na gestão de uma cooperativa, é crucial que os gestores instituem um processo de planejamento bem estruturado Rebouças (2015) conceitua o modelo de gestão e a gestão da seguinte maneira:

O modelo: é uma representação abstrata e simplificada da realidade integral ou parcial da cooperativa;

A gestão: por sua vez, é um processo interativo que envolve o desenvolvimento e a operacionalização das atividades de

planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados cooperativos.

Assim, o modelo de gestão pode ser descrito como um processo estruturado, interativo e consolidado que engloba o desenvolvimento e a implementação das funções de planejamento, organização, direção e avaliação de resultados, visando ao impulsionamento do crescimento e desenvolvimento da cooperativa (Rebouças, 2015).

O modelo de negócio cooperativo exige o cumprimento rigoroso de requisitos essenciais para garantir a efetividade e o sucesso dos processos de gestão, com o propósito de assegurar a sustentabilidade e maximizar os benefícios aos cooperados.

Adicionalmente, é fundamental salientar que as cooperativas, no exercício de suas atividades, devem aderir não apenas às legislações específicas de sua natureza jurídica, mas também a outras leis e regulamentos aplicáveis a empresas comerciais. O cumprimento estrito dessas normativas é indispensável para garantir a conformidade e a legalidade das operações cooperativas.

As vantagens competitivas das cooperativas devem ser fundamentadas em suas modalidades de interação com clientes, cooperados e o mercado em geral, e não meramente nas leis que subsidiam sua constituição (Rebouças, 2015).

A gestão do conhecimento é um diferencial competitivo essencial para as cooperativas que buscam inovação e excelência. Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que o conhecimento organizacional é um ativo fundamental para o desenvolvimento sustentável e a adaptação a ambientes dinâmicos.

O conhecimento organizacional é um recurso estratégico essencial para a inovação e o crescimento sustentável. O PDGC contribui para a gestão das cooperativas ao incentivar a sistematização de informações, o aprendizado contínuo e o uso de indicadores de desempenho para tomada de decisão (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Com a aplicação do PDGC, as cooperativas desenvolvem uma gestão mais estruturada e orientada por dados, o que fortalece sua capacidade de inovar e adaptar-se a cenários complexos. O compartilhamento de boas práticas e a análise de resultados são

mecanismos que geram conhecimento coletivo dentro das organizações cooperativas (OCB, 2022).

Essa valorização do conhecimento favorece a criação de soluções criativas e sustentáveis para os desafios internos e externos enfrentados.

O PDGC fomenta a sistematização de informações, o compartilhamento de boas práticas e o uso de indicadores de desempenho para a tomada de decisão. Essa abordagem fortalece o aprendizado organizacional e estimula a inovação, permitindo que as cooperativas respondam com agilidade às demandas do mercado e às necessidades internas (OCB, 2022).

2.3 O PDGC como catalisador do conhecimento e crescimento

Gawlak e Ratzke (2007) definem o cooperativismo como um conceito etimologicamente derivado de "cooperação", caracterizando-o como uma doutrina de cunho cultural e socioeconômico fundamentada nos princípios da liberdade humana e nos valores cooperativos.

O cooperativismo é reconhecido por seu potencial de promover desenvolvimento local sustentável. Ao aplicar os princípios da cooperação econômica e da responsabilidade social, as cooperativas tornam-se instrumentos de inclusão e dinamização das economias regionais (Bialoskorski Neto, 2012).

O PDGC potencializa esse impacto ao estruturar as ações das cooperativas de forma mais eficaz, garantindo que suas práticas de gestão estejam alinhadas às necessidades das comunidades em que atuam. Assim, o programa atua como um catalisador do conhecimento e do crescimento local, pois fortalece os vínculos institucionais, amplia a capacidade de geração de valor compartilhado e reforça a atuação estratégica das cooperativas como agentes de transformação social (OCEMG, 2020).

Portanto, o PDGC transcende a gestão interna e se conecta diretamente com os objetivos do desenvolvimento sustentável promovido pelo cooperativismo.

3- Metodologia

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, operacionalizada por meio de um estudo de caso de caráter exploratório, com o objetivo de analisar o impacto do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) em organizações cooperativistas de Caratinga. A escolha desse delineamento decorreu da natureza complexa e subjetiva do fenômeno investigado, o qual envolve percepções, cultura organizacional, práticas de liderança e processos de inovação, elementos pouco adequados a mensurações quantitativas.

A população-alvo foi composta por gestores e líderes de cooperativas participantes do PDGC, enquanto a amostra incluiu duas cooperativas do município de Caratinga, cujos representantes foram selecionados para participação nas entrevistas semiestruturadas.

Quanto à classificação metodológica, o estudo de caso foi adotado como estratégia central por possibilitar a compreensão aprofundada de fenômenos inseridos em seus contextos reais, favorecendo a análise das experiências e dos efeitos percebidos da implementação do programa nas organizações estudadas.

A coleta de dados envolveu duas técnicas principais:

a) pesquisa documental, com análise de relatórios, publicações institucionais do Sistema OCB e da OCEMG, além de literatura científica relacionada ao PDGC e à gestão cooperativista;

b) entrevistas semiestruturadas, aplicadas a líderes das cooperativas selecionadas, sendo uma realizada presencialmente e outra em formato remoto. O roteiro das entrevistas foi submetido previamente a um pré-teste, que confirmou a clareza e adequação das questões.

Para o tratamento das informações, empregou-se a análise de conteúdo, técnica que permite a categorização e interpretação sistemática dos dados obtidos, possibilitando a identificação de padrões, significados e temas recorrentes relevantes ao objeto de estudo.

4- Análise dos dados

A análise dos dados revelou que todos os respondentes são homens, com idade entre 31 e 40 anos, ocupando cargos de gestão ou liderança e com mais de dez anos de experiência profissional, características que indicam um perfil maduro, experiente e diretamente envolvido nos processos decisórios das cooperativas. Observou-se também que metade das cooperativas encontra-se em fase de consolidação do PDGC (2º ou 3º ciclo), enquanto a outra metade já passou por mais de três ciclos, demonstrando diferentes níveis de maturidade no programa. Todos os participantes declararam possuir elevado conhecimento sobre o PDGC, resultado de sua participação ativa no processo de implementação.

Quanto às motivações para adesão ao programa, identificou-se equilíbrio entre o desejo de modernizar práticas de gestão e a intenção de alcançar maior destaque no cooperativismo de crédito. De forma coerente, os objetivos iniciais concentraram-se tanto no aprimoramento da gestão administrativa e financeira quanto no fortalecimento da governança e da transparência. Embora o processo de implementação tenha sido descrito como estruturado, todos reconheceram dificuldades na execução, especialmente relacionadas à disciplina no acompanhamento dos planos de ação e ao engajamento de líderes e equipes, evidenciando desafios de natureza comportamental e cultural.

Os impactos percebidos na eficiência da gestão apontaram para a importância do papel da liderança, seja pelo alinhamento estratégico e disciplina na execução, seja pela função de patrocinadora das mudanças. Na governança cooperativa, destacaram-se avanços relacionados ao aumento da participação dos cooperados e à maior transparência nas decisões. As áreas mais beneficiadas foram o planejamento estratégico e a atuação dos conselhos, sugerindo melhorias tanto na definição de metas quanto na qualidade da tomada de decisão. Todos os gestores identificaram os diagnósticos organizacionais como a ferramenta mais relevante do PDGC, considerando-os fundamentais para identificar fragilidades e oportunidades de melhoria.

A totalidade dos respondentes relatou desenvolvimento das competências das equipes de gestão e governança, reforçando o papel formativo do programa. Da mesma forma, todas as cooperativas declararam utilizar indicadores estruturados para mensurar resultados, monitorando especialmente desempenho financeiro, satisfação dos cooperados e governança, o que demonstra maturidade gerencial e equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais. No entanto, a sustentabilidade das práticas do PDGC depende, segundo os participantes, da continuidade do comprometimento da liderança e do engajamento dos cooperados, destacando novamente a relevância do fator humano.

No âmbito do desenvolvimento local, observaram-se dois impactos principais: o fortalecimento de projetos sociais, culturais e educacionais e o estímulo ao empreendedorismo regional. Ademais, todos os gestores informaram que houve aumento de investimentos e parcerias com negócios locais após a implementação do programa, indicando reforço das economias regionais. A análise final evidenciou que o PDGC foi plenamente integrado à estratégia institucional das cooperativas, passando a orientar seus processos e objetivos de longo prazo. Por fim, todos os participantes reconheceram que o programa estimulou ações voltadas à capacitação e à formação de novas lideranças, consolidando uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento contínuo e à sustentabilidade da gestão cooperativista.

5-Conclusão

O presente estudo teve como objetivo geral analisar de que maneira o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) contribui para o avanço das cooperativas de crédito em Caratinga-MG, especialmente no que se refere à inovação, à gestão, ao desenvolvimento local e à geração de conhecimento. A partir da análise dos resultados obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental, pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado,

evidenciando que o PDGC atua como um instrumento estratégico de transformação organizacional e fortalecimento do cooperativismo regional.

No que diz respeito aos objetivos específicos, o primeiro: analisar a contribuição do PDGC para o aprimoramento da gestão e da sustentabilidade nas cooperativas, foi atendido ao se constatar que o programa promoveu maior profissionalização da gestão, alinhamento estratégico e adoção de práticas de governança mais transparentes e participativas. A presença de indicadores de desempenho estruturados, como o acompanhamento do desempenho financeiro e da satisfação dos cooperados, demonstra maturidade administrativa e compromisso com a melhoria contínua.

O segundo objetivo específico: investigar o papel da liderança na implementação e continuidade do PDGC, também foi alcançado, pois os resultados apontaram que a liderança teve papel determinante no sucesso do programa. Os gestores atuaram como agentes de mudança, promovendo o engajamento das equipes, o fortalecimento da cultura cooperativista e a integração do PDGC à estratégia institucional.

O terceiro objetivo: avaliar os impactos do PDGC no desenvolvimento local, foi igualmente atingido. As evidências demonstram que as cooperativas ampliaram seu impacto socioeconômico na região, apoiando projetos sociais, culturais e educacionais, além de fomentar o empreendedorismo e os negócios locais. Dessa forma, o PDGC não apenas melhorou os processos internos de gestão, mas também reforçou o papel social das cooperativas como promotoras de inclusão e desenvolvimento sustentável.

Quanto às hipóteses do estudo, a primeira (H_1), de que a adoção do PDGC gera impactos positivos e mensuráveis na gestão, governança, liderança e desenvolvimento das cooperativas, foi confirmada. Os dados indicam avanços significativos em eficiência, transparência e capacitação de pessoas. Já a segunda hipótese (H_2): que apontava o desafio de analisar e mensurar os resultados do programa, também se mostrou verdadeira, uma vez que, apesar dos progressos, ainda há dificuldades na continuidade do

acompanhamento sistemático dos resultados e na manutenção do engajamento das lideranças ao longo dos ciclos do programa.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, ampliar o número de cooperativas analisadas e aprofundar o estudo quantitativo dos indicadores de desempenho, de modo a contribuir para a evolução contínua do cooperativismo e para o aprimoramento das ferramentas de gestão aplicadas pelo sistema SESCOOP.

Referências

BIALOSKORSKI NETO, S. *Cooperativismo: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas, 2012.

CANASSA, B. J.; COSTA, D. R. de M. *Ciclo de vida das cooperativas de crédito brasileiras: o desempenho da cooperativa como motivo para a descontinuidade das operações*. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], p. 51–68, 2018. DOI: 10.5902/2359043230202. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30202>. Acesso em: 13 maio. 2025.

CARDOSO, J.; CAMILO, S.; 2024. O. Evolução e classificação da qualidade das práticas de governança e gestão: um estudo nas cooperativas do estado de Santa Catarina (Brasil). Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], v. 10, n. 20, p. e85701, 2024. DOI: 10.5902/2359043285701. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/85701>. Acesso em: 13 maio 2025.

CASTRO, N.; 2025. *Estudo sobre o papel da liderança e as possíveis influências do comportamento do líder no ambiente de trabalho*. Contribuciones A Las Ciencias Sociales, [S. l.], v. 18, n. 5, p. e18098, 2025. DOI: 10.55905/revconv.18n.5-320. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/18098> Acesso em: 04 maio. 2025.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUNTER, J. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

COUTO, A. A necessidade da liderança adaptativa em 2024: 04 novos desafios da gestão . Couto Performance, 14 nov. 2023. Disponível em: https://coutoperformance.com.br/lideranca-adaptativa-desafios-gestao-2024/?utm_source=direto&xcod=1744241310896_17442416312874&sck=direto Acesso em: 14 maio. 2025

GAWLAK, A; RATZKE, F. *Cooperativismo: primeiras lições*. 3ª ed. Brasília: SESCOOP, 2007. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/administracao/cooperativismo/livros/COOPERATIVISMO%20PRIMEIRAS%20LICOES.pdf>. Acesso em: 25 maio. 2025.

LONDERO, P. R.; KRAUSPENHAR PINTO FIGARI, A. *Uma análise do desempenho econômico e financeiro das cooperativas agropecuárias*. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 13–28, 2018. DOI: 10.5902/2359043226142. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/26142> Acesso em: 13 abr. 2025.

MEGGISON, M; PIETRI. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. *PDGC – Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas*. Brasília: OCB, 2022.

OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. *Relatório de resultados do PDGC*. Belo Horizonte: OCEMG, 2020.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP. *Diagnóstico das cooperativas – gestão e governança 2017*. Brasília: SESCOOP, 2017.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). *Guia para dirigentes de cooperativas*. 2ª ed. Brasília: Sistema OCB, 2020.

SILVA, G.; MACHADO, C. *Estratégias de governança e gestão para aumentar a participação dos cooperados da Cocemat*. REVICOOP – Revista do I.COOP, Cuiabá, v. 2, 2021. Disponível em: v. 2 (2021): REVICOOP - Revista do I.COOP | REVICOOP. Acesso em: 06 maio 2025.

SILVA, P. H. da; MOREIRA, I. R. J.; FREITAS, A. F. de; JÚNIOR, A. A.; ALVES. SILVA, J. K. N. *Participação social e controle democrático nas*

cooperativas: uma análise da cooperativa de transporte de Minas Gerais. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], p. 113–124, 2018. DOI: 10.5902/2359043230580. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30580> Acesso em: 30 maio. 2025.

SISTEMA OCB. *Guia de implementação do PDGC*. Brasília: OCB, 2021.

SOUZA, J. R. M. de; SILVA, E. D. da; MOREIRA, V. R. Análise estatística do instrumento de mensuração do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [S. l.], v. 9, n. 17, p. e10, 2022. DOI: 10.5902/2359043261992. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/61992> Acesso em: 20 abr. 2025.

VECCHIA, A. C. D. *As cooperativas de trabalho médico no Brasil: análise e determinantes de sua arquitetura organizacional*. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3845/000328702.pdf?se quence=1> Acesso em: 10 maio. 2025.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DO CONTROLE DO SISTEMA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE REJEITO DE MINÉRIO FILTRADO

ANALYSIS OF THE CONTROL OF THE ROAD TRANSPORT SYSTEM FOR FILTERED ORE TAILINGS

Alex Andrade Lage

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
aluno.alex.lage@doctum.edu.br

Larissa Cristina Silva Ventura

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
aluno.larissa.ventura@doctum.edu.br

Silvio Diniz Fonseca

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
aluno.silvio.fonseca@doctum.edu.br

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum
Iúna-ES
fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>
prof.breno.silva@doctum.edu.br

Ana Paula Cota Moreira

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
<https://orcid.org/0009-0000-7699-2737>
prof.ana.moreira@doctum.edu.br

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a eficiência da logística do transporte rodoviário de rejeito filtrado, identificando desafios operacionais e oportunidades de melhoria no processo. A logística de transporte representa um elemento essencial para a integração das atividades empresariais e a otimização dos fluxos de materiais. Nesse contexto, o transporte rodoviário exerce papel estratégico nas operações da mineração, por sua flexibilidade e capacidade de atender diferentes demandas, ainda que apresente custos e riscos associados à manutenção e à sustentabilidade. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a gestores da área operacional e analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, permitindo uma interpretação aprofundada das percepções sobre o processo logístico. Os resultados evidenciam a relevância da gestão eficiente do transporte rodoviário de rejeito filtrado para a redução de custos, mitigação de impactos ambientais e aprimoramento contínuo das práticas logísticas na mineração. Conclui-se que o fortalecimento da integração entre planejamento, tecnologia e sustentabilidade é fundamental para o avanço da logística na Vale e no setor mineral como um todo. Utilizamos um estudo de caso aplicado na empresa Vale, unidade de Brucutu, para analisar a logística do transporte rodoviário de rejeito filtrado.

Palavras-chave: Rejeitos; Minério; Logística.

ABSTRACT

This study aims to analyze the efficiency of road transport logistics for filtered tailings, identifying operational challenges and opportunities for improvement in the process. Transport logistics represents an essential element for the integration of business activities and the optimization of material flows. In this context, road transport plays a strategic role in mining operations due to its flexibility and capacity to meet different demands, even though it presents costs and risks associated with maintenance and sustainability. Data were collected through questionnaires applied to managers in the operational area and analyzed using content analysis techniques, allowing for an in-depth interpretation of

perceptions about the logistical process. The results highlight the importance of efficient management of road transport of filtered tailings for cost reduction, mitigation of environmental impacts, and continuous improvement of logistical practices in mining. It is concluded that strengthening the integration between planning, technology, and sustainability is fundamental for the advancement of logistics at Vale and in the mining sector as a whole. We used a case study applied at the Vale company, Brucutu unit, to analyze the logistics of road transport of filtered tailings.

Keywords: Tailings; Ore; Logistics.

1- Introdução

A mineração é uma das atividades essenciais para o desenvolvimento econômico, sendo responsável pela extração de matéria prima fundamental para diversas indústrias. No entanto, essa atividade gera uma quantidade significativa de rejeitos, que precisam ser transportados e descartados de forma segura e eficiente, em conformidade com as normas ambientais e de segurança estabelecidas pela Agência Nacional de Mineração (ANM, 2019; ANM, 2023).

Dentre as alternativas disponíveis, o transporte rodoviário de rejeito de minério filtrado para o empilhamento tem se destacado devido à sua viabilidade operacional e à redução dos impactos ambientais, especialmente quando comparado às barragens de rejeito convencionais (Cacciuttolo, 2023; BHP, 2024). Essa técnica, conhecida como *dry stacking*, consiste na filtração do rejeito para reduzir seu teor de umidade e possibilitar o transporte e empilhamento em pilhas compactadas, proporcionando maior estabilidade e menor risco de rompimentos (Ribeiro; Souza, 2022).

Segundo ANM (2023) o empilhamento a seco representa uma alternativa mais segura em relação às tradicionais barragens de rejeitos, reduzindo riscos de acidentes e aumentando a confiabilidade operacional do setor mineral. O (IBRAM) Instituto Brasileiro de Mineração (2021) também destaca que o uso de tecnologias de filtração para disposição de rejeitos está alinhado às práticas de

sustentabilidade, contribuindo para mitigar impactos ambientais e atender às novas exigências regulatórias e sociais.

Além disso, pesquisas acadêmicas vêm demonstrando que o comportamento geotécnico do rejeito filtrado exige atenção a fatores como teor de umidade, coesão e estabilidade durante o transporte e o empilhamento. Martins (2020), em estudo realizado na Universidade Federal de Ouro Preto, ressalta que variáveis mecânicas e hidráulicas influenciam diretamente a eficiência e a segurança do empilhamento, sendo o controle logístico um desafio central para garantir a eficiência da produção mineral.

Diante desse contexto, define-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os impactos do controle do sistema de transporte rodoviário de rejeito de minério filtrado na eficiência da produção mineral em uma mineradora localizada em Minas Gerais?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar os impactos do controle do sistema de transporte rodoviário de rejeito de minério filtrado na produção mineral em uma mineradora localizada em Minas Gerais.

Objetivos específicos: Investigar os principais impactos do transporte rodoviário de rejeitos na produção mineral; Verificar de que forma esses impactos afetam a produtividade, os custos operacionais e o desempenho ambiental; e Avaliar como o controle do transporte de rejeitos pode otimizar o sistema, considerando a implementação de práticas sustentáveis. A análise foi feita na empresa Vale S.A na mina de Brucutu localizada na cidade de São Gonçalo do Rio Abaixo – MG.

A pesquisa se justifica socialmente por contribuir para a redução de riscos ambientais e de acidentes relacionados ao transporte e disposição de rejeitos. Dessa forma, promove maior segurança para as comunidades próximas às áreas de mineração, atendendo às demandas da sociedade por práticas mais responsáveis.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo amplia a discussão sobre a gestão logística na mineração, integrando aspectos de transporte, sustentabilidade e eficiência produtiva. Além disso, oferece subsídios para futuras pesquisas relacionadas à logística de rejeitos e à otimização de processos na indústria mineral.

Em âmbito pessoal, a escolha do tema se relaciona ao interesse do pesquisador em compreender os desafios logísticos da mineração, área estratégica para a economia brasileira. O desenvolvimento do trabalho contribui para o aprimoramento do conhecimento teórico e prático na área de Administração, com ênfase em logística.

Quanto à metodologia, esta pesquisa se classifica como qualitativa, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário.

2- Mineração, Rejeitos e Sustentabilidade

A mineração é uma das atividades econômicas mais relevantes no Brasil, sendo responsável pela geração de empregos, arrecadação tributária e fornecimento de matéria prima para diferentes setores produtivos. Entretanto, essa atividade está diretamente associada à geração de rejeitos, cujo manejo inadequado pode provocar impactos ambientais e sociais significativos.

Segundo o Brasil Escola (2025), a mineração pode causar degradação da paisagem, desmatamento, poluição dos recursos hídricos, contaminação do solo, poluição sonora e redução da biodiversidade. A Mundo Educação (2025) complementa, destacando a remoção de vegetação e a poluição dos recursos hídricos como consequências diretas da atividade mineradora. Além disso, o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2025) aponta que, apesar dos benefícios econômicos, a mineração também acarreta desafios relacionados ao passivo ambiental e à necessidade de práticas mais sustentáveis.

A sustentabilidade na mineração depende de políticas de gerenciamento de rejeitos que conciliem eficiência produtiva com mitigação de riscos ambientais e sociais. Essa visão reforça a importância de integrar a atividade mineral à lógica do desenvolvimento sustentável, de modo a equilibrar competitividade econômica e responsabilidade socioambiental (Hilson, 2000).

Nesse sentido, Pereira e Silva (2021) destacam que a logística de rejeitos deve ser entendida como parte essencial da cadeia produtiva, pois não se trata apenas de uma operação de descarte, mas de um processo estratégico que envolve reaproveitamento, monitoramento contínuo e redução dos passivos ambientais. A mineração sustentável requer o alinhamento entre inovação tecnológica, eficiência operacional e responsabilidade ambiental.

2.1 Transporte Rodoviário de Cargas e Rejeitos

No contexto logístico brasileiro, o transporte rodoviário é o modal predominante, sendo responsável por mais de 60% do deslocamento de cargas no país (CNT, 2023). Essa predominância ocorre devido à sua flexibilidade, capilaridade e agilidade, características que o tornam essencial também para a movimentação de rejeitos da mineração.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) ressaltam que o modal rodoviário se consolidou como principal meio logístico no Brasil justamente por sua capacidade de atender regiões diversas, incluindo áreas remotas onde se localizam muitas minas. Contudo, os custos operacionais elevados e a precariedade da infraestrutura rodoviária geram gargalos que comprometem a eficiência e a segurança do transporte.

Segundo a Pesquisa CNT de Rodovias (2023), grande parte da malha rodoviária nacional apresenta deficiências estruturais, o que aumenta os custos logísticos, eleva os riscos de acidentes e compromete a competitividade do setor mineral. Isso demonstra que, embora essencial, o transporte rodoviário precisa ser constantemente aprimorado por meio de investimentos em infraestrutura e em tecnologias de controle operacional.

O controle do transporte de rejeitos está diretamente ligado ao uso de tecnologias de rastreamento e monitoramento que permitem maior eficiência operacional. A logística moderna, segundo Ballou (2006), deve ser entendida como um sistema integrado em que a

informação é elemento central para garantir agilidade, confiabilidade e redução de custos.

A adoção de sistemas integrados de gestão, como Transportation Management Systems (TMS), e telemetria e rastreamento via GPS, garante maior visibilidade das operações. A Oracle (2025) reforça que a integração tecnológica é essencial para a cadeia de suprimentos, pois possibilita controle, eficiência e capacidade de resposta a imprevistos.

A utilização de softwares de monitoramento em tempo real, sensores embarcados em veículos e indicadores de desempenho logístico, permite reduzir falhas operacionais e aumentar a segurança do transporte de rejeitos. A TPL Logística (2025) destaca que essa integração entre tecnologia e logística amplia a confiabilidade dos processos e fortalece a sustentabilidade operacional das mineradoras.

2.2 Segurança e Gestão de Riscos

O transporte de rejeitos minerais envolve riscos ambientais e sociais que exigem rigorosas práticas de segurança. Os desastres de Mariana (2015) e Brumadinho (2019) demonstraram de forma trágica a vulnerabilidade das barragens de rejeitos, reforçando a necessidade de alternativas mais seguras de disposição e transporte (Milanez; Losekann, 2016).

Santos (2019) observa que a gestão de riscos ambientais na mineração deve adotar metodologias preventivas, integrando monitoramento contínuo, planos de contingência e diversificação das formas de transporte. O empilhamento de rejeitos filtrados e seu transporte rodoviário surgem como alternativas que reduzem a dependência das barragens e minimizam os riscos de rompimento.

Dessa forma, a segurança e a mitigação de riscos no transporte rodoviário de rejeitos devem ser encaradas como parte de um sistema de governança ambiental mais amplo, que inclui a capacitação de trabalhadores, o uso de tecnologias avançadas de monitoramento e a transparência na comunicação com a sociedade. Segundo o

documento da Earthworks (2022), o projeto, construção, operação e descomissionamento de instalações de rejeitos devem estar sujeitos às melhores tecnologias e práticas disponíveis, com rigorosos processos de licenciamento socioambiental.

Além disso, o IBRAM (2016) destaca a importância de práticas responsáveis e sustentáveis na disposição de rejeitos, enfatizando a necessidade de planejamento adequado, monitoramento constante e comunicação transparente com as partes interessadas. A Metso (2025) também reforça a relevância de soluções tecnológicas avançadas para a gestão eficiente e segura dos rejeitos, alinhadas às melhores práticas do setor.

2.3 Sustentabilidade e Inovação no Transporte

As tendências de inovação tecnológica vêm transformando as operações logísticas na mineração, incluindo o transporte de rejeitos. Moraes e Almeida (2020) apontam que o futuro do setor está cada vez mais associado ao uso de tecnologias limpas, automação e digitalização. Entre as principais inovações destacam-se os caminhões autônomos, elétricos e híbridos, que reduzem as emissões de carbono e aumentam a segurança das operações.

De acordo com a International Energy Agency (IEA, 2022), a transição energética global tem impulsionado o desenvolvimento e a adoção de veículos de baixo impacto ambiental, especialmente no setor mineral, dada a sua relevância estratégica para a produção de minerais críticos usados em energias renováveis.

A introdução de veículos autônomos e eletrificados nas operações de transporte de rejeitos não apenas contribui para a sustentabilidade ambiental, mas também melhora a eficiência operacional ao reduzir custos com combustíveis fósseis e minimizar riscos de acidentes decorrentes de falha humana. Segundo o artigo da Farmonaut (2025), a mineração autônoma, por meio de veículos autônomos e eletrificados, está revolucionando a segurança, eficiência e sustentabilidade nas operações de mineração até 2025.

A EV Magazine (2024) destaca que a introdução de veículos elétricos autônomos na indústria de mineração representa um avanço significativo, oferecendo benefícios como segurança aprimorada, maior eficiência, redução de custos operacionais e menor impacto ambiental. Um estudo publicado na ScienceDirect (2022) mostra que a adoção de veículos elétricos autônomos pode reduzir a emissão de gases de efeito estufa em até 34% das emissões totais do transporte, destacando os benefícios ambientais dessa tecnologia.

Tópico	Conceito	Autores
Transporte Rodoviário	Modal predominante no Brasil por sua flexibilidade e alcance, mas com desafios de custo e infraestrutura.	Nascimento et al. (2022); Silva (2004 apud Nascimento et al., 2022)
Controle Logístico	Práticas e ferramentas para garantir eficiência, rastreabilidade e segurança nas operações logísticas.	Bertaglia (2014); Slack et al. (2013)
Sustentabilidade na Logística de Rejeitos	Adoção de práticas seguras e tecnológicas para minimizar riscos ambientais e aumentar a eficiência.	IBRAM (2016); Bertaglia (2014)
Geração de Rejeitos e Impactos	Resíduos gerados pelas atividades extrativas que exigem soluções de disposição seguras e sustentáveis.	Instituto Brasileiro de Mineração (2016)

Fonte: Nascimento et al. (2022); Silva (2004 apud Nascimento et al., 2022); Bertaglia (2014); Slack et al. (2013); IBRAM (2016); Instituto Brasileiro de Mineração (2016).

3- Metodologia

O presente estudo tem como objeto a logística, com ênfase no processo de movimentação de rejeito filtrado no transporte rodoviário mineral, visando analisar os impactos do controle desse transporte na eficiência da produção mineral.

A história da Vale, antes companhia Vale do Rio Doce, inicia-se com a vinda de dois engenheiros ingleses que acompanharam a ferrovia estrada de ferro Vitória Minas CEFVM e viram a possibilidade de através desse meio realizar o transporte do minério de ferro existente na cidade de Itabira para que fosse exportado. Getúlio Vargas, presidente do Brasil em 1942, emitiu um decreto que criou a Companhia Vale do Rio Doce, originalmente uma estatal.

Assim, a Vale conseguiu superar os desafios enquanto estava sob controle do governo, pois através dele foi possível obter recursos financeiros, apoio institucional e regulatório além de obter facilidades de parceiros com outras empresas públicas e privadas. Após a sua privatização a empresa expandiu de forma a se tornar uma das maiores empresas de mineração e logística do mundo.

A população do estudo é composta pelas operações de transporte rodoviário de rejeito filtrado realizadas por mineradoras. A amostra selecionada foi a empresa Vale na Mina de Brucutu, de São Gonçalo do Rio Abaixo – MG.

A pesquisa é de caráter descritivo, conforme classificação apresentada por Gil (2019) e Vergara (2016), visto que busca observar, registrar e analisar as práticas logísticas relacionadas à movimentação de rejeitos, sem a intenção de interferir diretamente no fenômeno estudado.

A estratégia metodológica adotada consiste na realização de um estudo de caso em empresas mineradoras que operam com transporte rodoviário de rejeito filtrado. O estudo de caso, por sua natureza, permite compreender em profundidade um objeto delimitado, revelando as particularidades do processo logístico e suas implicações na eficiência produtiva.

Para a coleta de dados, utilizou-se questionário com profissionais da área de transporte e controle operacional. A aplicação dos questionários foi direcionada a 8 gestores, com envio por e-mail, e 6 desses, retornaram com o questionário respondido, representando 75% da amostra da pesquisa.

4- Análise dos dados

Dados da pesquisa demonstraram que a maioria dos profissionais entrevistados atua na empresa há menos de cinco anos, representando 66,8% dos respondentes. Esse resultado indica uma equipe relativamente recente, o que pode refletir processos de renovação ou expansão do quadro funcional. Ainda assim, 16,6% possuem entre 15 e 20 anos de atuação e outros 16,6% têm mais de 20 anos, evidenciando a presença de colaboradores experientes que contribuem com conhecimento prático e histórico institucional.

Quanto à faixa etária, observa-se que 50,0% dos entrevistados têm entre 36 e 45 anos, 33,4% entre 46 e 55 anos e 16,6% entre 26 e 35 anos. Esses dados revelam um perfil predominantemente maduro, composto por profissionais em idade produtiva consolidada, com experiência acumulada em gestão e tomada de decisão. Em relação à escolaridade, todos os participantes (100%) possuem pós-graduação ou MBA, o que demonstra um elevado nível de qualificação técnica e gerencial. Esse resultado é relevante, pois indica que a gestão da movimentação de rejeito filtrado é conduzida por profissionais com formação acadêmica.

No que diz respeito ao tempo de atuação na função atual, 50,0% dos gestores estão entre 1 e 3 anos na posição, enquanto 33,4% atuam há mais de 18 anos, e 16,6% possuem menos de 1 ano. Esse panorama mostra uma combinação equilibrada entre profissionais em início de função e outros com trajetória longa na organização. Essa mescla de experiências tende a favorecer a troca de conhecimentos e a consolidação de boas práticas no processo de transporte e gestão de rejeitos filtrados.

A análise sobre o nível de conhecimento técnico revela que os entrevistados se consideram divididos entre os níveis médio (33,4%), alto (33,4%) e muito alto (33,2%). Isso demonstra um domínio expressivo sobre as operações logísticas e os desafios envolvidos na movimentação de rejeito filtrado. O equilíbrio entre os três níveis evidencia que os profissionais têm consciência das complexidades do processo e buscam aprimorar continuamente suas competências.

A maioria dos entrevistados (83,4%) considera a área operacional de transporte de rejeito filtrado organizada, enquanto 16,6% a classificam como muito organizada. Esses resultados demonstram que a empresa mantém padrões adequados de limpeza e arranjo físico, fatores essenciais para a segurança e fluidez das operações. A boa organização contribui para a redução de riscos, otimização de tempo e cumprimento de normas ambientais e de segurança do trabalho.

No que se refere à infraestrutura logística, 83,4% dos respondentes a consideram regular, enquanto 16,6% a avaliam como satisfatória. Essa percepção indica que, embora a estrutura existente seja funcional, ainda há espaço para melhorias que possibilitem maior eficiência operacional. Investimentos em manutenção, modernização e ampliação da frota e das vias internas podem elevar a classificação para níveis mais satisfatórios, refletindo diretamente no desempenho e na sustentabilidade do transporte de rejeitos.

Quanto à frota de veículos utilizada no transporte de rejeitos filtrados, 66,6% dos participantes afirmam que ela atende parcialmente às demandas, enquanto 33,4% consideram que atende bem. Essa distribuição sugere que, apesar de a frota ser suficiente para a maioria das operações, há momentos em que sua capacidade se mostra limitada, o que pode afetar a continuidade e a produtividade das atividades. A adequação plena da frota é fundamental para evitar gargalos logísticos e garantir a eficiência do fluxo operacional.

Em relação ao planejamento operacional, 50,0% dos entrevistados apontam que corresponde às demandas, com os equipamentos atendendo parcialmente, enquanto 33,4% afirmam que o planejamento sempre corresponde e os equipamentos atendem plenamente. Já 16,6% consideram que raramente atende às necessidades. Esses dados demonstram que, embora o planejamento apresente bons resultados, ainda existem desafios na alocação de recursos e equipamentos, que podem impactar a regularidade e a previsibilidade das operações.

A análise mostra que 83,4% dos profissionais participam ocasionalmente (2 a 3 vezes ao ano) de treinamentos voltados à

logística e à segurança operacional, enquanto 16,6% participam muito frequentemente (mais de 6 vezes ao ano). Essa constatação revela o compromisso da empresa com o desenvolvimento de competências, embora o aumento da frequência e da abrangência dos treinamentos possa potencializar a capacitação técnica e a prevenção de incidentes.

Quando questionados sobre a qualidade dos treinamentos, 66,8% dos participantes afirmaram que estes atendem parcialmente às necessidades, enquanto 16,6% consideram que atendem às necessidades e outros 16,6% que atendem plenamente. Essa percepção indica que os programas de capacitação ainda podem ser aprimorados, seja pela atualização dos conteúdos ou pela adequação às demandas reais das equipes operacionais, promovendo um alinhamento mais efetivo entre teoria e prática.

Em relação à ocorrência de desvios e perdas de produtividade, 33,4% dos entrevistados afirmam que esses eventos ocorrem ocasionalmente, 33,4% dizem que ocorrem frequentemente, 16,6% que ocorrem raramente e outros 16,6% relatam que ocorrem muito frequentemente. Essa dispersão revela que, embora não sejam constantes, as perdas de produtividade representam um desafio relevante, exigindo medidas corretivas e preventivas mais consistentes para reduzir seus impactos sobre a eficiência operacional.

No que se refere à perda de produtividade, a principal causa identificada pelos entrevistados é a indisponibilidade de equipamentos, apontada por 66,8% dos participantes, outros 16,6% atribuem a perda ao planejamento inadequado e 16,6% ao desempenho dos operadores. Esses dados destacam a necessidade de manutenção preventiva eficaz e de um planejamento mais detalhado, além de ações voltadas ao treinamento e acompanhamento do desempenho das equipes, visando reduzir paradas não programadas e otimizar o uso dos recursos disponíveis.

Para 50,0% dos entrevistados, os principais impactos das perdas de produtividade recaem sobre clientes e fornecedores, 33,4% destacam a interrupção da produção e 16,6% que apontam perdas financeiras diretas. Esses resultados evidenciam que as falhas no transporte de rejeitos afetam não apenas a operação interna, mas

também toda a cadeia produtiva, comprometendo prazos e relações comerciais, além de ocasionar prejuízos econômicos diretos à organização.

Todos os entrevistados (100%) afirmaram que os impactos do sistema de monitoramento na produtividade dos equipamentos ocorrem com muita frequência, o que demonstra a eficácia dessa ferramenta no acompanhamento das operações. Esse resultado reforça a importância do uso de tecnologias de monitoramento e controle.

Por fim, verificou-se que 66,8% dos participantes afirmam que a empresa às vezes adota práticas inovadoras e de melhoria contínua, enquanto 33,2% dizem que tais práticas são adotadas frequentemente. Esses números indicam que a inovação está presente, mas de forma ainda não sistemática. A ampliação dessas iniciativas pode contribuir para o aprimoramento da eficiência e da sustentabilidade do transporte de rejeito filtrado, alinhando-se às diretrizes de melhoria contínua e responsabilidade ambiental.

5 – Considerações finais

A análise dos dados evidencia que a empresa estudada apresenta avanços significativos na gestão logística e operacional do transporte de rejeito filtrado, sustentados por uma equipe altamente qualificada e comprometida com a segurança e a eficiência das atividades. Os resultados apontam que a organização mantém um padrão satisfatório de organização física das áreas operacionais, além de demonstrar adesão parcial a práticas inovadoras e de melhoria contínua, o que denota uma postura proativa diante dos desafios do setor mineral.

Entretanto, alguns pontos demandam atenção estratégica, como a disponibilidade de equipamentos, o planejamento operacional e a frequência dos treinamentos. Esses aspectos representam fatores determinantes para reduzir perdas de produtividade e fortalecer a sustentabilidade operacional. A percepção dos colaboradores sobre essas questões reforça a importância de investir em processos de

capacitação contínua e em modernização tecnológica, garantindo maior confiabilidade e desempenho nas operações.

Em síntese, o diagnóstico construído a partir do questionário demonstra que a empresa se encontra em um estágio intermediário de maturidade operacional, com bases sólidas e potencial expressivo de evolução. A ampliação de práticas inovadoras, o fortalecimento da gestão preventiva e a integração entre eficiência e sustentabilidade configuram caminhos promissores para aprimorar a movimentação de rejeitos filtrados, consolidando um modelo de transporte seguro, eficiente e ambientalmente responsável.

Referências

ANM - AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO. *Empilhamento a seco como alternativa segura para disposição de rejeitos*. Brasília: ANM, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anm>. Acesso em: 29 out. 2025.

ANM - AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO. *Relatório de Gestão – Exercício 2019*. Brasília: ANM, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/anm/pt-br>. Acesso em: 29 out. 2025.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BHP. *Relatório de sustentabilidade 2024*. Melbourne: BHP Group, 2024. Disponível em: <https://www.bhp.com> Acesso em: 29 out. 2025.

BRASIL ESCOLA. *Mineração no Brasil*. UOL Educação, 2025. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br>. Acesso em: 29 out. 2025.

CACCIUTTOLO, M. Transporte rodoviário de rejeitos filtrados: viabilidade e impactos ambientais. *Revista Brasileira de Mineração*, v. 12, n. 2, p. 45–58, 2023.

CNT – Confederação Nacional do Transporte. *Pesquisa CNT de Rodovias 2023*. Brasília: CNT, 2023. Disponível em: <https://www.cnt.org.br> Acesso em: 29 out. 2025.

EV MAGAZINE. Electric vehicles in mining: safety and sustainability. *EV Magazine*, 2024. Disponível em: <https://evmagazine.com> Acesso em: 29 out. 2025.

FARMONAUT. Autonomous mining vehicles and sustainability. *Farmonaut Blog*, 2025. Disponível em: <https://farmonaut.com> Acesso em: 29 out. 2025.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HILSON, G. Sustainable development in the mining industry: clarifying the corporate perspective. *Resources Policy*, v. 26, n. 4, p. 227–238, 2000.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração. *Mineração e sustentabilidade*. Brasília: 2016. Disponível em: <https://ibram.org.br> Acesso em: 02 out. 2025.

IBRAM - INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO – IBRAM. *Tecnologias de filtração e sustentabilidade na disposição de rejeitos*. Brasília: IBRAM, 2021. Disponível em: <https://ibram.org.br> Acesso em: 29 out. 2025.

IBRAM - INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO – IBRAM. *EXPO-SIBRAM 2023 – Expo & Congresso Brasileiro de Mineração*. Belém: IBRAM, 2023. Disponível em: <https://ibram.org.br/evento/exposibram-2023/>. Acesso em: 29 out. 2025.

IBRAM - Instituto Brasileiro de Mineração. *Relatório institucional 2025*. Brasília: IBRAM, 2025. Disponível em: <https://ibram.org.br> Acesso em: 29 out. 2025.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY – IEA. *Global EV Outlook 2022*. Paris: IEA, 2022. Disponível em: <https://www.iea.org> Acesso em: 02 out. 2025.

MARTINS, R. M. *Estudo geotécnico do comportamento de rejeitos filtrados em empilhamento a seco*. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Minas) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2020.

METSO. *Sustainable tailings management solutions*. Metso Corporation, 2025. Disponível em: <https://www.metso.com> Acesso em: 10 out. 2025.

MILANEZ, B.; LOSEKANN, C. O desastre da Samarco: reflexões sobre a mineração no Brasil. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*, v. 10, n. 3, p. 1–29, 2016.

MORAES, J.; ALMEIDA, C. Inovação tecnológica na mineração brasileira. *Revista Gestão Sustentável*, v. 8, n. 1, p. 55–68, 2020.

MUNDO EDUCAÇÃO. *Impactos ambientais da mineração*. UOL Educação, 2025. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br> Acesso em: 15 out. 2025.

NASCIMENTO, L. et al. Transporte rodoviário e logística na mineração. *Revista Brasileira de Logística*, v. 12, n. 2, p. 33–47, 2022.

ORACLE. *Supply chain management and logistics innovation*. Oracle Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.oracle.com/br> Acesso em: 15 out. 2025.

PEREIRA, A.; SILVA, M. Logística de rejeitos na mineração sustentável. *Revista Engenharia Verde*, v. 5, n. 2, p. 88–102, 2021.

RIBEIRO, L. F.; SOUZA, T. A. Dry stacking como alternativa sustentável para disposição de rejeitos. *Revista Engenharia Sustentável*, v. 8, n. 1, p. 22–34, 2022.

SANTOS, J. Gestão de riscos ambientais na mineração. *Revista Meio Ambiente Industrial*, v. 14, n. 1, p. 12–25, 2019.

SCIENCEDIRECT. Autonomous electric vehicles and emissions reduction. *ScienceDirect*, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com> Acesso em: 21 out. 2025.

VALE S. A. *História da Vale*. Disponível em: <https://www.vale.com>
Acesso em: 21 out. 2025.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*.
17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CAPÍTULO 5

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: um estudo sobre a percepção de Gestores de Recursos Humanos nas empresas mineradoras localizadas em Barão de Cocais-MG

*THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT: a study on the perception of Human Resource Managers in
mining companies located in Barão de Cocais-MG*

Lorrayne Hilarina de Aquino

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.lorrayne.aquino@doctum.edu.br

Maisa Debortoli Silva

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

maisadebortoli6@gmail.com

Rafaella Miranda Ferreira Costa

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

rafaellamirandaferreiracosta@gmail.com

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum

Iúna-ES

fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>

prof.breno.silva@doctum.edu.br

Ana Paula Cota Moreira

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

<https://orcid.org/0009-0000-7699-2737>

prof.ana.moreira@doctum.edu.br

RESUMO

O estudo analisa a percepção dos gestores de Recursos Humanos sobre o impacto da Inteligência Artificial (IA) nas empresas mineradoras localizadas em Barão de Cocais-MG. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, foi realizada por meio de um questionário aplicado a profissionais da área de Recursos Humanos de mineradoras de médio e grande porte. Os resultados indicam que a IA tem sido utilizada, principalmente, em processos de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e apoio à tomada de decisões, proporcionando maior eficiência e agilidade às práticas de gestão. Verificou-se, contudo, a existência de desafios relacionados à resistência de equipes, à dependência tecnológica e à necessidade de capacitação contínua dos profissionais. A maioria dos gestores reconhece o potencial estratégico da IA para otimizar processos e apoiar decisões, embora ainda apresente confiança parcial nos resultados gerados pelas ferramentas inteligentes. Conclui-se que a Inteligência Artificial representa um importante recurso para a modernização da gestão de pessoas, desde que sua aplicação seja acompanhada por políticas de qualificação, ética e valorização do fator humano, garantindo o equilíbrio entre automação e sensibilidade nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Inteligência artificial; Gestão de recursos humanos; Percepção de gestores; Mineração; Tecnologia.

ABSTRACT

This study analyzes the perception of Human Resources managers regarding the impact of Artificial Intelligence (AI) on mining companies located in Barão de Cocais, Minas Gerais, Brazil. The research, qualitative and descriptive in nature, was conducted through a questionnaire administered to Human Resources professionals in medium and large-

sized mining companies. The results indicate that AI has been used primarily in training and development processes, performance evaluation, and decision-making support, providing greater efficiency and agility to management practices. However, challenges related to team resistance, technological dependence, and the need for continuous professional training were observed. Most managers recognize the strategic potential of AI to optimize processes and support decisions, although they still express partial confidence in the results generated by intelligent tools. It is concluded that Artificial Intelligence represents an important resource for the modernization of human resource management, provided that its application is accompanied by policies of qualification, ethics, and appreciation of the human factor, ensuring a balance between automation and sensitivity in labor relations.

Keywords: Artificial intelligence; Human resource management; Managers perception; Mining; Technology.

1- Introdução

A transformação digital tem impactado significativamente diversas áreas organizacionais e a gestão de recursos humanos (RH) é uma das mais afetadas. O avanço da inteligência artificial (IA) trouxe novas possibilidades para processos como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de colaboradores e gestão de desempenho (Cabral; Lima, 2025).

No Brasil, a adoção da inteligência artificial no setor de Recursos Humanos ainda é pertinente, desperta questionamentos e visões divergentes. Embora grandes empresas já utilizam sistemas digitais em processos seletivos e gestão de desempenho, muitas organizações enfrentam barreiras culturais, falta de capacitação e incertezas quanto à confiabilidade da tecnologia (Chiavenato, 2014).

Esse desafio é ainda mais relevante no setor de mineração, dado que se trata de um ramo que demanda elevado nível de gestão de pessoas, considerando a complexidade operacional e os riscos envolvidos.

Assim, o problema de pesquisa abordado foi: Qual é a percepção dos Gestores de Recursos Humanos sobre o impacto da Inteligência Artificial em suas práticas e processos nas empresas mineradoras localizadas em Barão de Cocais-MG?

O objetivo geral foi analisar a percepção dos Gestores de Recursos Humanos sobre o impacto da Inteligência Artificial em suas práticas e processos nas empresas mineradoras localizadas em Barão de Cocais-MG.

Delimitou-se como objetivos específicos:

- a) Identificar os principais benefícios percebidos na aplicação da inteligência artificial na gestão de recursos humanos;
- b) Compreender os desafios enfrentados pelos gestores na adoção da inteligência artificial no RH;
- c) Investigar como as ferramentas de inteligência artificial influenciam a tomada de decisão no contexto da gestão de pessoas.

Estudar a percepção dos profissionais de RH sobre a inteligência artificial é relevante tanto para a academia quanto para as organizações. A introdução de novas tecnologias em ambientes corporativos depende do engajamento e da aceitação dos profissionais que as utilizam. Além disso, investigar as preocupações e expectativas pode ajudar a identificar barreiras quanto à implementação.

A pesquisa se justifica socialmente por contribuir para a compreensão dos impactos da IA nas relações de trabalho, promovendo debates sobre ética, inclusão e adaptação tecnológica. Dessa maneira, permite identificar formas de utilizar a tecnologia como aliada na valorização das pessoas nas empresas.

Para as autoras, este trabalho representa a oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre o tema, além de contribuir para a formação acadêmica e prática profissional.

Esta pesquisa tem natureza descritiva e bibliográfica. Os dados foram coletados por meio de um questionário semiestruturado.

2- Inteligência Artificial e Gestão de Recursos Humanos

A inovação é um elemento essencial do avanço humano, mas essa qualidade tem se intensificado de forma notável nas últimas décadas. No início da revolução industrial, as empresas contratavam pessoas com base em sua força física, uma vez que precisavam de sua mão de obra para o aumento da produção. Dessa forma, pensavam que pessoas com melhores condições físicas seriam mais resistentes e, mais produtivas (Rocha, 2024).

A Gestão de Recursos Humanos, passou de uma função burocrática para uma atividade estratégica, essencial ao desempenho competitivo. A gestão de pessoas deve ser entendida como um sistema dinâmico, em que as habilidades são desenvolvidas e alinhadas aos objetivos do negócio. De acordo com Cabral e Lima (2025), a tecnologia auxilia no processo de gestão e traz benefícios como precisão, agilidade e eficácia, melhorando a comunicação, a informação e, conseqüentemente, a tomada de decisões. Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) surge como um suporte estratégico, permitindo automação e análise preditiva para decisões mais assertivas.

A Inteligência Artificial (IA) é um dos pilares da chamada Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela integração de tecnologias digitais e pela automação de processos (Chiavenato, 2014). Atualmente a IA é incorporada de forma crescente nas organizações, sobretudo em setores estratégicos como finanças, saúde e recursos humanos. Assim, a GRH trouxe uma nova visão para o pensamento de Henry Ford, que afirmava que “(...) tudo quanto preciso são dois braços. Mas, infelizmente, com eles vem uma cabeça atrás” (Bilhim, 2004), reforçando a ideia do trabalhador ser visto apenas como um fator de despesas e um simples meio de produção, ignorando sua contribuição intelectual ou criativa no processo produtivo.

2.1 Aplicações da IA na Gestão de Pessoas

Entre as aplicações da IA no RH, destacam-se o recrutamento e seleção, área em que algoritmos são usados para triagem de currículos, análise de perfis e identificação de candidatos compatíveis com a cultura organizacional (Souza; Veloso; Fischer; Nakata, 2009).

Cabral e Lima (2025) também enfatizam que a modernização dos processos seletivos é indispensável para que o RH alinhado a essa tecnologia cumpra seu papel de forma estratégica, auxiliando nos aspectos burocráticos da gestão e à promoção de condições adequadas e favoráveis à maior produtividade dos colaboradores.

Outro campo de aplicação é a gestão de talentos (Chiavenato, 2014), destacando que a IA contribui para identificar profissionais de alto potencial, planejar sucessão e propor treinamentos personalizados. Empresas que investem em novas tecnologias tendem a ter situação financeira mais sólida do que as que não o fazem. Dedonatto, Mucelini e Mazzioni (2006) apontam que pequenas e médias empresas têm buscado ferramentas de análise de desempenho para auxiliar na tomada de decisões por meio das informações fornecidas aos gestores.

Xavier *et al.* (2024) acrescentam que soluções baseadas em IA, como assistentes virtuais e chatbots, têm sido utilizadas para atender colaboradores em demandas rotineiras, liberando tempo dos profissionais de RH para atividades mais estratégicas. Além disso, sistemas inteligentes permitem monitorar indicadores de engajamento e bem-estar, possibilitando que gestores tomem decisões mais ágeis e baseadas em dados.

Por fim, a IA também é aplicada em treinamentos corporativos, por meio de plataformas adaptativas que ajustam o conteúdo conforme o ritmo e as necessidades de cada colaborador. Para Rocha (2024, p. 115), “a personalização do aprendizado por meio da IA aumenta a motivação dos colaboradores e melhora a retenção de conhecimento”.

2.2 Desafios e Perspectivas Futuras da IA no RH

A incorporação da Inteligência Artificial na gestão de pessoas levanta questões éticas e legais, especialmente em relação à proteção de dados. Rocha (2024, p. 142) alerta que “a proteção de dados e a transparência no uso dos algoritmos são preocupações centrais para os profissionais de RH”, reforçando a importância da conformidade com legislações como a LGPD. Consequentemente, o risco de viés algorítmico pode reproduzir discriminações históricas, exige monitoramento constante e políticas de governança de dados.

Outro desafio está relacionado à formação dos profissionais de recursos humanos. Cabral e Lima (2025) defendem que o sucesso da IA “depende do equilíbrio entre automação e preservação do fator humano”, o que demanda investimentos em requalificação.

Xavier *et al.* (2024) acrescentam que soluções como chatbots podem reduzir o tempo gasto em tarefas repetitivas, permitindo que o RH concentre esforços em iniciativas de bem-estar, diversidade e inovação.

Quanto às perspectivas futuras, Rocha (2024) observa que a IA tende a assumir funções operacionais, liberando espaço para novas ocupações voltadas à análise de dados, governança digital e desenvolvimento humano. Esse movimento sugere uma reconfiguração do trabalho, em que o RH assume cada vez mais um papel consultivo e estratégico.

2.3 Avanços Recentes, Desafios e Perspectivas da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos

A Inteligência Artificial (IA) tem se tornado cada vez mais presente na Gestão de Recursos Humanos, configurando-se como importante agente de transformação organizacional. Sua aplicação tem potencial para redefinir práticas tradicionais de gestão de pessoas, promovendo eficiência nos processos e influenciando a maneira como as organizações se relacionam com seus colaboradores.

No âmbito organizacional, a aplicação da IA contribui para ganhos de eficiência e assertividade. Entre os benefícios apontados estão a automação de processos, a otimização do tempo em atividades rotineiras e a melhoria na experiência de candidatos e colaboradores. Um estudo de caso realizado em uma empresa de tecnologia identificou que a IA agrega valor ao recrutamento e seleção, aumentando a objetividade na escolha de talentos. Contudo, 84% dos colaboradores participantes relataram acreditar que pode haver algum tipo de preconceito no processo, demonstrando tensões entre eficiência tecnológica e justiça organizacional (Cabral; Nunes; Paioli, 2021).

Além da seleção, a IA tem sido aplicada na avaliação de desempenho, no mapeamento de competências e na identificação de necessidades de capacitação. Sistemas de análise preditiva permitem prever riscos de rotatividade, sugerir planos de carreira mais personalizados e até apoiar políticas de retenção de talentos. Esses recursos fornecem subsídios para decisões mais estratégicas e alinhadas às metas organizacionais, reforçando o papel do RH como área consultiva e não apenas operacional (Appolinário; Hedler; Ferneda, 2025).

Outro impacto relevante está relacionado ao engajamento dos colaboradores. Soluções como chatbots internos e assistentes virtuais permitem um atendimento mais ágil e personalizado, enquanto plataformas inteligentes de feedback em tempo real ajudam gestores a acompanhar o clima organizacional e intervir de forma preventiva em situações de desmotivação. Quando os colaboradores compreendem claramente os benefícios das tecnologias utilizadas, a tendência é que a aceitação aumente, contribuindo para o sucesso da implementação das ferramentas digitais nas empresas.

Por fim, a integração da IA com análise de dados avançada possibilita decisões mais informadas sobre gestão de desempenho, retenção de talentos e planejamento estratégico. Empresas que adotam essas práticas relatam ganhos de eficiência operacional e melhoria na tomada de decisões, reforçando o papel da IA como aliada na transformação digital do RH (Appolinário; Hedler; Ferneda, 2025).

2.4 Capacitação e Requalificação Profissional diante da IA

A introdução da Inteligência Artificial nas organizações amplia a necessidade de repensar os modelos tradicionais de capacitação. A aprendizagem que antes era episódica e concentrada em treinamentos presenciais dá lugar a programas contínuos, digitais e altamente adaptativos. Rocha (2024) observa que muitas empresas ainda não estão preparadas para qualificar suas equipes diante da rapidez das transformações tecnológicas, o que pode resultar em lacunas significativas de competências e no risco de exclusão de parte da força de trabalho.

Essa lacuna é ainda mais evidente em pequenas e médias empresas, que enfrentam limitações de orçamento e infraestrutura para implementar soluções digitais. Nesse contexto, Cabral e Lima (2025, p. 27) ressaltam que a capacitação digital deve ser “crítica e estratégica”, preparando o trabalhador para interpretar dados e apoiar decisões”, destacando a importância do desenvolvimento de competências analíticas e socioemocionais, além das puramente técnicas.

Xavier *et al.* (2024) complementam que ferramentas como chatbots de treinamento e plataformas inteligentes podem contribuir para democratizar o acesso à aprendizagem, oferecendo conteúdos personalizados conforme as necessidades individuais dos colaboradores. No entanto, para que essas ferramentas sejam eficazes, é necessário que as organizações adotem uma abordagem de *lifelong learning* (aprendizagem ao longo da vida) na qual a aprendizagem contínua se torna parte integrante da cultura organizacional. Assim, a requalificação profissional deixa de ser um evento isolado e passa a ser um processo permanente, alinhado às exigências de um mercado em constante mudança.

2.5 O Papel Estratégico do RH no Brasil frente à Transformação Digital

No Brasil, a transformação digital trazida pela IA coloca o RH diante de uma dupla responsabilidade: conduzir a modernização dos processos internos e, ao mesmo tempo, garantir que essa transição seja inclusiva e sustentável. Xavier *et al.* (2024, p. 47) destacam que a digitalização “não apenas melhora a eficiência dos processos, mas também proporciona uma melhor experiência ao colaborador, aumentando a satisfação e a transparência nas interações”. Ou seja, a adoção de novas tecnologias não deve se restringir ao ganho de produtividade, mas precisa estar conectada à valorização do capital humano.

Contudo, essa transição encontra barreiras significativas no contexto brasileiro. Rocha (2024) ressalta que restrições orçamentárias, desigualdades regionais e resistências culturais dificultam a implementação homogênea da IA no país. Nessa realidade, o RH deve atuar como agente de mediação, reduzindo tensões entre os avanços tecnológicos e os receios dos colaboradores quanto à substituição de postos de trabalho.

Cabral e Lima (2025) lembram que o sucesso da IA depende do equilíbrio entre automação e preservação do fator humano, o que reforça a necessidade de o RH assumir um papel mais consultivo e estratégico. Esse novo posicionamento envolve não apenas a adoção de ferramentas digitais, mas também a construção de políticas voltadas à diversidade, inclusão e sustentabilidade. Assim, o RH se torna peça-chave para alinhar objetivos empresariais, éticos e sociais, garantindo que a transformação digital seja conduzida de forma equilibrada.

3- Metodologia

O objeto de estudo desta pesquisa foi o uso da Inteligência Artificial (IA) na GRH, com foco nos processos de recrutamento e seleção em empresas mineradoras.

A pesquisa teve como população os profissionais de Recursos Humanos das mineradoras de médio e grande porte da cidade de Barão de Cocais/MG, e todos foram convidados a participarem da pesquisa.

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como descritiva, conforme a tipologia apresentada por Gil (2010), pois permite registrar, analisar e interpretar as percepções dos profissionais de RH acerca dos impactos dessa tecnologia em suas práticas cotidianas.

No que se refere aos procedimentos técnicos, esta investigação combina pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em obras, artigos científicos e publicações recentes sobre gestão de pessoas, tecnologia e IA. A pesquisa foi realizada com profissionais de RH de mineradoras de Barão de Cocais; Skava Minas, Vale Verde, Trindade Mineração, Mr Mineração e InfraBrasil que já utilizam ou estão em processo de implementação, de soluções em IA no recrutamento e seleção. O estudo de caso buscou aprofundar a compreensão do fenômeno dentro de um contexto organizacional específico, conforme orientação de Marconi e Lakatos (2017).

Foram convidados 05 profissionais de Recursos Humanos com pelo menos dois anos de atuação na área, vinculados a empresas de médio e grande porte localizadas em Barão de Cocais/MG. A seleção foi feita considerando a disponibilidade e o acesso dos participantes durante o período de coleta de dados. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário elaborado pelas pesquisadoras, aplicados por meio de plataforma digital (*Google Forms*), durante o mês de outubro.

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), possibilitando a identificação de categorias temáticas e padrões discursivos que revelam as principais percepções dos participantes sobre o tema estudado. Essa técnica permitiu sistematizar as informações e interpretá-las de maneira coerente com os objetivos da pesquisa.

A aplicação do instrumento foi conduzida de maneira remota, por meio do aplicativo WhatsApp, garantindo maior alcance, flexibilidade e segurança na participação dos respondentes. Para a coleta, organização e sistematização dos dados, utilizou-se a plataforma

Forms como suporte metodológico. O instrumento foi aplicado a um grupo composto por cinco profissionais de Recursos Humanos, selecionados por sua experiência e atuação relevante na área. Todos os profissionais convidados responderam ao questionário.

Essa abordagem não apenas possibilitou a análise das práticas e desafios enfrentados pelos participantes, como também favoreceu a comparação entre diferentes perspectivas dentro do mesmo setor. Dessa forma, o método adotado demonstrou-se adequado para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa.

4- Análise e discussão dos dados

Quanto ao perfil dos respondentes, com relação ao gênero observou-se predominância do público feminino (60%), seguida do público masculino (40%). Em termos de faixa etária, 60% encontra-se entre 25 e 34 anos, enquanto 40% têm menos de 25 anos.

Quanto à escolaridade, 40% dos participantes possui ensino superior completo, 20% possuem pós-graduação/MBA, 20% concluíram o ensino médio e 20% estão com o ensino superior em andamento. Esses dados sugerem que a maior parte dos profissionais se encontra em processo de formação acadêmica ou possui qualificação avançada, o que pode influenciar positivamente na compreensão e aceitação de ferramentas tecnológicas aplicadas à gestão de pessoas.

No que se refere ao tempo de atuação na área de Recursos Humanos, 60% trabalham na área entre 1 e 3 anos, 20% atuam há menos de 1 ano e 20% entre 4 e 7 anos. Já no setor de mineração, 80% dos respondentes têm de 4 a 7 anos de experiência, enquanto 20% possuem de 1 a 3 anos.

Em relação ao cargo ocupado, 40% dos respondentes exercem a função de Coordenador(a) de RH, 20% atuam como Analista de RH e 40% desempenham outras funções relacionadas à área. Todos trabalham em regime presencial.

Os principais desafios enfrentados na área de Recursos Humanos 60% destacou capacitação e desenvolvimento de pessoas como o principal obstáculo. Além disso, 40% apontaram a gestão de dados e tecnologia como um desafio relevante.

Tabela 01- Participação dos profissionais em capacitações nos últimos dois anos

Descrição	%
Nenhum	0%
1 vez	20%
2 a 3 vezes	60%
4 vezes ou mais	20%

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2025)

Observa-se que a maioria dos respondentes (60%) participou de duas a três ações de formação nesse período. 20% dos participantes estiveram presentes em uma única atividade, enquanto outros 20% participaram de quatro ou mais eventos.

Quando questionados sobre as aplicações de Inteligência Artificial (IA) utilizadas nos processos de RH, 60% indicaram uso em Treinamento e Desenvolvimento, 20% em Recrutamento e Seleção e 20% em Avaliação de Desempenho. Sobre o principal objetivo da implementação da IA nas empresas, 40% responderam que buscam reduzir custos, 40% melhorar as contratações e 20% otimizar o tempo dos processos.

Buscou-se compreender de que maneira a Inteligência Artificial contribui para o processo decisório no setor de Recursos Humanos das empresas mineradoras participantes da pesquisa. Os resultados mostraram que 60% dos respondentes afirmaram que a IA fornece métricas e insights para avaliação de desempenho e gestão de pessoas, enquanto 40% destacaram que a tecnologia subsidia programas de treinamento e desenvolvimento personalizados.

Dos benefícios trazidos pela IA, 60% dos participantes indicaram mais eficiência nos processos e 40% maior assertividade nas contratações. Isso reforça que a tecnologia tem potencial para agilizar decisões estratégicas e minimizar erros humanos nos processos seletivos e de gestão.

Por outro lado, o principal desafio citado foi a resistência da equipe (60%), seguido por questões legais (20%) e sem problemas (20%). Esses dados sugerem que a gestão da mudança cultural ainda é um ponto sensível nas organizações, exigindo ações de comunicação e capacitação.

A maioria dos profissionais (80%) se considerou parcialmente preparada para lidar com ferramentas de IA, e 20% afirmaram estar pouco preparados. A percepção predominante de risco está associada à dependência tecnológica (80%), 20% citaram perda de empregos. Isso mostra que, embora os profissionais reconheçam os benefícios, ainda existe preocupação quanto à substituição humana por máquinas e à segurança dos sistemas digitais.

No que se refere à confiança nos resultados gerados por ferramenta IA, o GRAF. 01 apresenta os seguintes dados obtidos.

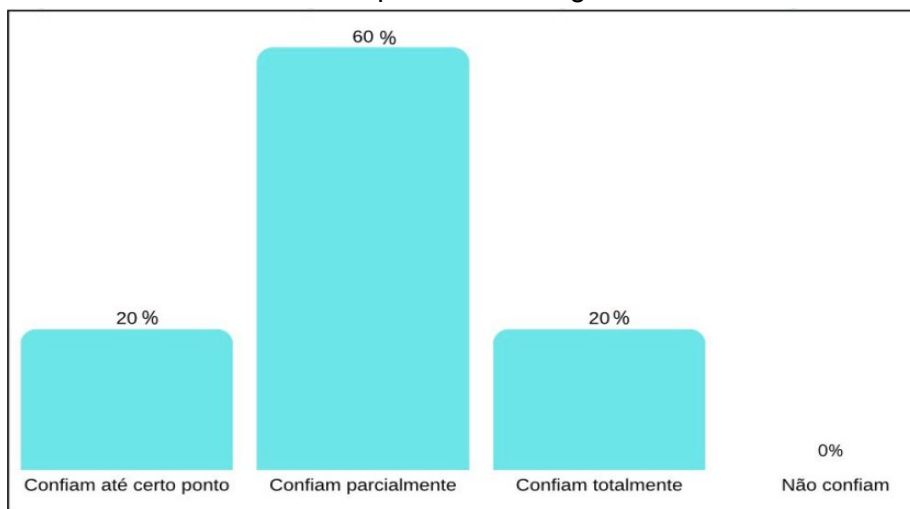


Gráfico 01: Classificação ao nível de confiança dos gestores nos resultados gerados por IA

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Os dados indicam que 60% confiam parcialmente, 20% confiam totalmente, 20% até certo ponto e nenhum participante afirmou não confiar.

Você acredita que a IA melhora ou prejudica a gestão de pessoas?

- Melhora, pois torna processos mais rápidos e eficientes - 20%
- Melhora, mas ainda falta sensibilidade humana - 20%
- Pode prejudicar, pois reduz o contato humano - 20%
- Depende de como a empresa aplica a tecnologia - 40%

Sobre as perspectivas futuras para o uso da IA no RH: 60% acreditam que a tecnologia substituirá tarefas repetitivas e burocráticas, enquanto 40% afirmam que a IA apoiará decisões estratégicas de gestão de pessoas.

De acordo com a percepção dos gestores sobre a influência da IA nos processos organizacionais: 80% enxergam a tecnologia como recurso de otimização operacional de rotinas, enquanto 20% a percebem como fator estratégico de inovação e competitividade.

Sobre as áreas mais impactadas pela IA nas empresas mineradoras, 80% destacaram Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, e 20% apontaram Avaliação de Desempenho e Produtividade.

Um total de 60% dos gestores afirmou que a IA apoia a elaboração de estratégias de gestão de pessoas, enquanto 40% destacaram a facilidade na análise preditiva para antecipar demandas.

Por fim, a percepção predominante sobre as implicações da IA no contexto das mineradoras, 40% consideram a IA um potencial estratégico para o futuro da gestão de pessoas, 40% entendem que a tecnologia está em estágio inicial de experimentação e 20% a veem como ferramenta de apoio complementar. Ou seja, há um reconhecimento crescente da importância da IA, ainda que seu uso esteja em fases diferentes de maturação entre as empresas analisadas.

5- Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores de Recursos Humanos sobre o impacto da Inteligência

Artificial nas mineradoras de Barão de Cocais. Os resultados mostraram que a IA tem sido usada, principalmente, em treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e apoio à tomada de decisões, contribuindo para maior eficiência e agilidade nos processos de RH.

Os gestores reconhecem o potencial estratégico da IA, destacando benefícios como redução de custos e otimização de rotinas. Contudo, ainda enfrentam desafios, como resistência da equipe e necessidade de capacitação profissional. A pesquisa indica que a IA tende a automatizar tarefas operacionais, fortalecendo o caráter estratégico do RH.

No entanto, esta pesquisa apresenta algumas fragilidades que precisam ser reconhecidas, como o número reduzido de participantes, o que restringe a generalização dos resultados; a coleta concentrada em um único município, limitando comparações com outros contextos; o foco em apenas alguns processos da área, sem abranger toda a complexidade da gestão de pessoas..

Recomenda-se que trabalhos futuros ampliem a amostra investigada, incluam empresas de diferentes segmentos econômicos e aprofundem análises qualitativas sobre desafios culturais, éticos e de qualificação profissional relacionados ao uso da inteligência artificial na gestão de recursos humanos.

Referências

APPOLINÁRIO, D. G.; HEDLER, H. C.; FERNEDA, E. Desafios do uso da inteligência artificial na gestão de recursos humanos: uma revisão sistemática. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, ano VII, v. 21, n. 63, p. 292-313, 2025.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BILHIM, J. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP, 2004.

CABRAL, J. A.; NUNES, R. S.; PAIOLI, L. A. A inteligência artificial no departamento de recursos humanos: um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção. *Revista Eletrônica Anima Terra*, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC, Mogi das Cruzes, p. 1-13, 2021. ISSN 2526-1940.

CABRAL, L. C.; LIMA, T. N. de. *Avanços da IA na área de recursos humanos: um estudo de caso*. 2025. Trabalho de Graduação (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”, Centro Paula Souza, Franca, 2025.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEDONATTO, O.; MUCELINI, M.; MAZZIONI, S. *O uso do Business Intelligence na gestão da informação*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13, 2006, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

ROCHA, B. M. dos S. *O impacto da inteligência artificial na gestão de recursos humanos: perspectivas e desafios para a gestão de talentos*. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2024.

SOUZA, Y. L.; VELOSO, E.; FISCHER, A. L.; NAKATA, L. E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 10, n. 1, p. 49-62, 2009.

XAVIER, D. G.; VIEIRA, E. N. B.; ANDRADE NETTO, J. F. de; LEMBRANÇA, N.; SILVA, Y. L. da. *O uso da inteligência artificial nas rotinas de recursos humanos: projeto de atendimento automatizado dos colaboradores em uma empresa de logística*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) – Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2024.

CAPÍTULO 6

IMPACTO DO MARKETING DE INFLUÊNCIA NAS DECISÕES DE COMPRA: um estudo de caso na loja Ultrafone Celulares localizada em João Monlevade-MG

IMPACT OF INFLUENCE MARKETING ON PURCHASE DECISIONS: a case study at the Ultrafone Celulares store located in João Monlevade- MG

Marcella Fuscaldi Ribeiro Augusto

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
aluno.marcella.augusto@doctum.edu.br

Najara Ketlen Silva

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
aluno.najara.silva@doctum.edu.br

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum
Iúna-ES
fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>
prof.breno.silva@doctum.edu.br

Ana Paula Cota Moreira

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
<https://orcid.org/0009-0000-7699-2737>
prof.ana.moreira@doctum.edu.br

RESUMO

O presente estudo teve como propósito investigar de que forma o marketing de influência impacta o comportamento e as decisões de compra dos consumidores da Ultrafone Celulares, empresa localizada em João Monlevade-MG. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem quantitativa, utilizando um questionário estruturado aplicado aos clientes, a fim de compreender suas percepções sobre a atuação de influenciadores digitais. Os resultados apontaram que os consumidores atribuem maior valor a fatores econômicos, como preço e vantagens oferecidas, seguidos pela credibilidade, autenticidade e transparência dos influenciadores. Verificou-se ainda que a prova social, expressa nas avaliações de outros usuários, e a coerência entre o discurso dos influenciadores e a experiência real de compra, são elementos determinantes para consolidar a confiança e a preferência pela marca. Dessa forma, o estudo evidencia que o marketing de influência tem se tornado uma ferramenta essencial para fortalecer a imagem da empresa, aumentar o engajamento digital e potencializar as vendas no mercado atual.

Palavras-chave: Marketing de influência; Redes sociais; Influenciadores digitais.

ABSTRACT

This study aimed to investigate how marketing impacts the behavior and purchasing decisions of consumers at Ultrafone Celulares, a company located in João Monlevade, Minas Gerais. The research was conducted using a quantitative approach, using a structured questionnaire administered to customers to understand their perceptions of the performance of digital influencers. The results indicated that consumers place greater value on economic factors, such as price and benefits offered, followed by compensation, harm, and transparency of the influencers. It was also found that social proof, expressed in other users' reviews, and the consistency between the influencers' discourse and the actual purchasing experience, are decisive elements in consolidating trust and preference for the brand. Thus, the study highlights that influencer marketing has

become an essential tool for strengthening a company's image, increasing digital engagement, and boosting sales in today's market.

Keywords: Influencer Marketing; Social Media; Digital Influencers.

1- Introdução

O marketing de influência consolidou-se como uma das principais estratégias digitais de comunicação, acompanhando a evolução das redes sociais e a mudança no comportamento do consumidor. Diferentemente da publicidade tradicional, influenciadores digitais aproximaram-se do público ao oferecer recomendações percebidas como mais autênticas e confiáveis. Estudos apontam que, ao utilizarem sua credibilidade e proximidade, esses criadores de conteúdo se tornaram peças-chave para a construção da imagem de marcas e para a promoção de produtos e serviços (Kotler *et al.*, 2021).

Essa nova forma de publicidade ganhou força no Brasil, onde pesquisas indicam que consumidores jovens tendem a confiar mais em influenciadores do que em anúncios convencionais (Nascimento *et al.*, 2024).

A eficácia dessa estratégia está ligada à percepção dos consumidores. Autenticidade, credibilidade e alinhamento entre influenciador e marca determinam a aceitação das mensagens e o sucesso das campanhas. Estudos destacam que a Geração Z atribui poder de convencimento às recomendações de influenciadores digitais do que à propaganda tradicional, pois se estabelece uma relação de identificação com esses criadores (Jesus *et al.*, 2024).

Apesar dos resultados positivos, surgem questionamentos relevantes sobre sua confiabilidade. Casos de publicidade pouco transparente, práticas consideradas enganosas e a promoção de produtos de qualidade duvidosa podem comprometer a credibilidade dos influenciadores e impactar negativamente a percepção dos consumidores (Gilioli, 2024).

Nesse sentido, é válido supor que a ética e a clareza na relação entre marcas e influenciadores sejam fatores centrais para a

manutenção da confiança do público. Além disso, nota-se que muitos consumidores ainda recorrem a critérios tradicionais, como preço e reputação, antes de efetivar a compra, o que levanta a necessidade de compreender se o marketing de influência substitui ou apenas complementa esses parâmetros.

Diante desse cenário, esta pesquisa questionou: como o marketing de influência impacta as decisões de compra dos consumidores da empresa Ultrafone Celulares, localizada em João Monlevade-MG?

O objetivo geral é: investigar como o marketing de influência impacta as decisões de compra dos consumidores da empresa Ultrafone Celulares, localizada em João Monlevade-MG.

Complementarmente, estabeleceu-se três objetivos específicos: analisar a influência da credibilidade e autenticidade dos influenciadores na percepção dos consumidores; avaliar a efetividade dessa estratégia na conversão de vendas e na fidelização de clientes; e identificar como os consumidores percebem a clareza e a confiabilidade das ações de marketing de influência.

A justificativa da pesquisa apresenta três dimensões. No aspecto pessoal, destaca-se a contribuição para a formação acadêmica do pesquisador, ao aprofundar o conhecimento sobre estratégias digitais no varejo. No aspecto social, busca-se fornecer elementos que auxiliem os consumidores a refletirem de forma mais crítica sobre as recomendações recebidas de influenciadores, incentivando escolhas conscientes. No campo acadêmico, pretende-se enriquecer o debate sobre marketing de influência em contextos regionais, como o de João Monlevade, onde ainda há carência de estudos específicos.

A pesquisa é de natureza bibliográfica, descritiva e de levantamento de dados com aplicação de questionários com consumidores da Ultrafone Celulares, visando identificar percepções, padrões de comportamento e avaliar a efetividade do marketing de influência nas decisões de compra.

2- *Marketing* de Influência

O *marketing* de influência tem se consolidado como uma das estratégias mais importantes no cenário digital contemporâneo, funcionando como um elo direto entre marcas e consumidores. Com a popularização das redes sociais, observou-se uma transformação profunda no comportamento de compra, uma vez que os indivíduos estão cada vez mais expostos a conteúdos que mesclam entretenimento, informação e publicidade (Kotler; Keller, 2012).

Diferentemente da publicidade tradicional, caracterizada pela comunicação unilateral e muitas vezes impessoal, o *marketing* de influência se baseia na confiança e percepção de autenticidade transmitida pelos influenciadores digitais, o que gera maior engajamento e impacto no público-alvo (Freberg *et al.*, 2011). Esse fenômeno tem se intensificado com o crescimento de plataformas como *Instagram*, *TikTok*, *YouTube* e outras redes sociais, em que a interação constante entre influenciadores e seguidores cria um ambiente propício para a recomendação de produtos e serviços.

A relevância desse tema se evidencia pelo contexto da economia da atenção, conceito discutido por Davenport e Beck (2001), que descreve a atenção como o recurso mais disputado em ambientes digitais saturados de informação. O *marketing* de influência surge, nesse cenário, como uma estratégia capaz de captar e direcionar essa atenção, criando uma relação de proximidade com o público que vai além da mera exposição de produtos.

Castells (2009) observa que, na sociedade em rede, as relações de confiança e reputação tornam-se essenciais para o engajamento digital, e a atuação dos influenciadores se insere nesse espaço, fortalecendo laços entre marcas e consumidores. Oliveira (2018) explica que no Brasil, país com elevado índice de usuários ativos em redes sociais, essa prática ganhou força, especialmente entre a Geração Z, que valoriza autenticidade, identificação com estilos de vida e recomendações percebidas como confiáveis.

O impacto do *marketing* de influência na decisão de compra pode ser observado em múltiplos níveis. Solomon (2016) destaca que

a identificação com o influenciador digital cria um efeito de transferência de confiança para a marca, aumentando a propensão do consumidor a adquirir produtos recomendados. Esse processo não é imediato, envolve avaliação de diversos fatores, como credibilidade do influenciador, compatibilidade da recomendação com os interesses pessoais, avaliações de consumidores e análise custo benefício do produto (Gilioli, 2024).

As redes sociais funcionam como espaços colaborativos, onde comentários, compartilhamentos e avaliações de usuários reforçam ou contestam as recomendações, amplificando o alcance da mensagem e potencializando sua influência (Jesus *et al.*, 2024). Influenciadores com perfis autênticos e que compartilham experiências genuínas geram maior engajamento e conversão, enquanto a percepção de publicidade forçada ou meramente comercial tende a gerar desconfiança e rejeição (Lou; Yuan, 2019).

Além de impactar a decisão de compra, o *marketing* de influência contribui para a fidelização de clientes. Quando marcas estabelecem parcerias contínuas com influenciadores que possuem alta afinidade com o público, fortalece-se o reconhecimento da marca e aumenta-se a retenção de consumidores (Nascimento *et al.*, 2024).

Boyd e Ellison (2007) afirmam que as redes sociais digitais proporcionam visibilidade e engajamento contínuo, favorecendo a construção de relacionamentos duradouros entre consumidores e marcas. A fidelização ocorre principalmente quando há alinhamento entre os valores da marca, o discurso do influenciador e os interesses do público, permitindo que estratégias consistentes, pautadas na autenticidade e na coerência, gerem impactos positivos a longo prazo. Essa dinâmica reforça a percepção de que o *marketing* de influência é mais do que uma técnica de vendas imediatas, é ferramenta estratégica de construção de valor e relacionamento no ambiente digital.

A transformação do papel do consumidor é um aspecto central desse fenômeno. Jenkins (2009) explica que vivemos em uma cultura de convergência, na qual os consumidores não apenas recebem mensagens, mas participam de sua produção e circulação. Assim, o *marketing* de influência cria um ambiente em que os consumidores

podem validar, questionar ou amplificar recomendações, o que reforça a importância da autenticidade e da consistência das mensagens transmitidas.

Recuero (2014) acrescenta que a reputação digital e a confiabilidade são elementos essenciais na tomada de decisão, e que a credibilidade de um influenciador depende tanto da sua imagem quanto da percepção coletiva construída pelos seguidores. Essa rede de validação social transforma o *marketing* de influência em um fenômeno coletivo, ultrapassando a simples relação entre marca e influenciador e consolidando-se como um instrumento de persuasão social de grande alcance.

O marketing de influência tem promovido mudanças significativas nas estratégias de comunicação organizacional. Empresas têm buscado desenvolver indicadores de desempenho mais sofisticados, que vão além do alcance ou número de curtidas, para avaliar a efetividade de campanhas de influência digital.

De acordo com Tiago e Veríssimo (2014), métricas como engajamento qualitativo, taxa de conversão de vendas e retorno sobre investimento (ROI) são essenciais para compreender o impacto real da comunicação digital, permitindo ajustes em tempo real e a personalização das campanhas de acordo com o comportamento do público. Essas ferramentas possibilitam às organizações identificar influenciadores alinhados com seus valores e público, ampliando o efeito persuasivo e a relevância da mensagem transmitida.

Outro aspecto relevante refere-se aos desafios éticos e legais enfrentados pelo *marketing* de influência. A falta de transparência sobre parcerias comerciais, recomendações disfarçadas de opiniões genuínas e o uso inadequado de dados pessoais podem comprometer a credibilidade do influenciador e gerar desconfiança no consumidor (Marques, 2020).

Órgãos reguladores, como o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR), têm reforçado normas de divulgação, exigindo que qualquer publicação patrocinada seja claramente identificada. Essas diretrizes buscam equilibrar os interesses das marcas, influenciadores e consumidores, promovendo

comunicação ética e transparente, ao mesmo tempo em que protegem os direitos do público e fortalecem a confiança nas relações comerciais digitais.

É válido considerar o impacto das novas tecnologias e inteligência artificial no *marketing* de influência. Plataformas de análise de dados e algoritmos de recomendação estão sendo cada vez mais utilizados para mapear preferências individuais e comportamentos de consumo, permitindo campanhas altamente segmentadas e personalizadas (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2021). Essa tendência indica que o *marketing* de influência está se tornando cada vez mais científico, com base em análises preditivas e monitoramento constante do engajamento dos usuários.

3- Metodologia

O objeto de estudo desta pesquisa foi o impacto do marketing de influência nas decisões de compra. A pesquisa teve como população os clientes de uma loja de eletrônicos e a amostra foi composta pelos consumidores que usaram os serviços da empresa no período em que as informações foram coletadas.

A Ultrafone foi fundada em 18 de junho de 2018 por um empreendedor apaixonado por tecnologia e motivado pelo desejo de abrir seu próprio negócio. Em 2020 a loja já estava bem estruturada, mudando para uma localização estratégica no centro da cidade, próxima a um ponto de táxi. Esse posicionamento garantiu boa visibilidade e acessibilidade, contribuindo para o rápido reconhecimento da marca.

Atualmente, a Ultrafone é reconhecida como referência em tecnologia e telefonia na cidade. Com um portfólio diversificado de iPhones e Xiaomi, novos e seminovos, e ampla linha de acessórios e assistência técnica, a loja se destaca pela qualidade dos produtos e pelo atendimento diferenciado.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Gil (2019) e Vergara (2000), essa pesquisa classifica-se como:

- descritiva, tendo em vista que foram investigados os consumidores da loja Ultrafone Celulares, em João Monlevade/MG, sobre os fatores que consideram relevantes na influência de suas decisões de compra;
- bibliográfica, por ter se embasado em livros, artigos e estudos já publicados sobre marketing de influência, comportamento do consumidor e mídias digitais; e,
- de levantamento de dados, por ter buscado informações diretamente junto ao público da empresa acerca dos objetivos propostos pela pesquisa.

O instrumento escolhido para a pesquisa foi o questionário, que, segundo Gil (2019), consiste em um conjunto ordenado de perguntas que devem ser respondidas pelos participantes. Este instrumento foi elaborado pelas pesquisadoras e aplicado in loco no estabelecimento.

Os questionários ficaram disponíveis na loja por um período 14 dias durante o mês de outubro e, à medida que o cliente acessava o estabelecimento era convidado a respondê-lo. A adesão à pesquisa aconteceu de forma voluntária. Dos 144 clientes que estiveram presentes, 20 aceitaram participar da pesquisa. A justificativa da recusa daqueles que optaram por não participar, foi de que não saberiam responder, ou não tinham interesse.

4- Análise e Discussão dos dados

Em relação à faixa etária, observou-se que a maioria dos respondentes (70%) tem entre 18 e 24 anos, enquanto 15% possuem entre 25 e 34 anos, 10% entre 35 e 44 anos e apenas 5% têm 45 anos ou mais. Essa predominância de jovens adultos indica que o público da Ultrafone Celulares é formado majoritariamente por consumidores nativos digitais, com maior exposição às redes sociais e influenciadores digitais.

Segundo Solomon (2016), o comportamento do consumidor é fortemente influenciado pela idade e pelo contexto sociocultural, sendo que as gerações mais jovens tendem a responder de forma mais positiva às estratégias de marketing digital e interativo. Assim, os resultados confirmam que o público jovem representa o segmento mais suscetível ao marketing de influência na empresa analisada. Em relação ao sexo, observou-se que 60% dos clientes são do sexo masculino e 40 % do sexo feminino.

Quanto ao nível de escolaridade, os dados demonstram que 60% dos participantes estão com o ensino superior em andamento, 30% possuem ensino médio completo e 10% têm ensino superior completo. Esses resultados indicam um público com bom nível educacional, o que influencia diretamente na forma como interpretam conteúdos de marketing. Freberg (2021) destaca que consumidores com maior escolaridade tendem a ser mais críticos e seletivos, valorizando influenciadores que apresentem informações técnicas e confiáveis sobre os produtos.

No que se refere à faixa de renda mensal, 20% dos respondentes ganham até 1 salário mínimo; 60% de 1 a 3 salários; e, 20% de 4 a 6 salários. Esses dados revelam um público de poder aquisitivo intermediário, sensível a promoções e ofertas. De acordo com Nascimento *et al.* (2024), consumidores de renda média são mais impactados por estratégias de influência que conciliem credibilidade e benefício econômico.

Quanto ao município de residência, 85% dos participantes residem em João Monlevade, cidade onde a loja Ultrafone Celulares está localizada, 10% em Itabira e 5% em outras cidades vizinhas. Tal predominância local reforça o vínculo regional da marca e demonstra que as estratégias de marketing digital da empresa atingem principalmente o público da cidade.

Tabela 01- Principal fator de interesse

Descrição	%
A credibilidade e autenticidade do influenciador	25%

O preço e as vantagens do produto apresentado	50%
A identificação com o estilo de vida do influenciador	20%
A novidade ou inovação do produto	5%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2025.

Assim, os resultados apresentados justificam os percentuais da TAB. 01, que evidenciam que o preço e as vantagens do produto são os principais fatores que despertam o interesse dos consumidores diante das recomendações feitas por influenciadores digitais.

Verificou-se que 60% dos respondentes consideram os comentários e avaliações de outros consumidores como o principal fator que influencia a decisão de compra após ver uma recomendação nas redes sociais. Em seguida, 20% destacaram a forma como o influenciador demonstra o uso do produto, enquanto promoções, descontos e reputação da marca obtiveram apenas 10% cada. Esses resultados evidenciam que a opinião de outros consumidores é mais determinante do que a própria mensagem do influenciador, reforçando o papel da prova social como elemento central na decisão de compra (Gilioli, 2024).

Em relação às parcerias entre marcas e influenciadores, 55% dos respondentes afirmaram que a transparência ao informar que o conteúdo é patrocinado é o fator que mais impacta sua confiança; 20% valorizam a experiência pessoal relatada pelo influenciador, enquanto 15% consideram a frequência das recomendações e 10% a relevância do influenciador na área de tecnologia. Esses resultados demonstram que a clareza e honestidade na comunicação são essenciais para manter a credibilidade.

No que se refere à recomendação dos produtos vindos dos influenciadores digitais: 45% pesquisam mais informações dos produtos além da recomendação de influenciadores digitais; 40% visitam a loja ou sites para comprar; e, 15% comparam preços entre os concorrentes.

Esses dados indicam que o público adota um comportamento investigativo antes da compra, utilizando as recomendações como

ponto de partida para buscar mais detalhes e confirmar a credibilidade do produto, conforme destaca Gilioli (2024), ao apontar que consumidores digitais costumam validar informações antes de efetivar a decisão de compra.

No que se refere à contribuição do marketing de influência para a fidelização da marca, observou-se que 55% dos respondentes acreditam que essa estratégia reforça a imagem positiva da empresa ao longo do tempo, enquanto 35% afirmam que o marketing de influência os leva a voltar a acompanhar novidades da mesma marca. Apenas 5% mencionaram o incentivo a experimentar diferentes produtos e outros 5% destacaram o aumento da confiança nas recomendações futuras. Esses resultados demonstram que o marketing de influência atua principalmente no fortalecimento da imagem e na manutenção do relacionamento com o público, contribuindo para a fidelização dos consumidores à marca.

De acordo com Freberg (2021), a credibilidade dos influenciadores digitais está diretamente relacionada à percepção de conhecimento, autenticidade e transparência demonstrada em seus conteúdos, especialmente em temas que exigem domínio técnico. Esses resultados indicam que o público valoriza conteúdos informativos e práticos, que comprovem o conhecimento e a experiência real do influenciador com o produto apresentado, conforme demonstrado na TAB. 02.

Tabela 2- Aspectos que aumentam a credibilidade do influenciador ao falar sobre tecnologia

Descrição	%
Explicam aspectos técnicos de forma detalhada	50%
Mostram situações reais de uso no dia a dia	35%
Comparam com produtos concorrentes	5%
Respondem dúvidas frequentes de seguidores	10%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2025

Os resultados indicam que os consumidores confiam mais em influenciadores que demonstram conhecimento técnico e experiência real com o produto. Explicações detalhadas e exemplos práticos transmitem credibilidade e segurança, tornando a recomendação mais autêntica.

Observou-se que os consumidores tendem a valorizar mais as recomendações de influenciadores quando há demonstração da utilidade prática do produto ou apresentação de resultados visíveis após o uso, fatores que despertam maior confiança e interesse na decisão de compra. A oferta de garantias e benefícios extras também contribui, ainda que em menor proporção, enquanto os diferenciais pouco percebidos têm impacto reduzido. Esses dados indicam que o público pesquisado é mais influenciado por provas concretas e evidências, reforçando a importância de conteúdos que mostrem o produto em uso real, conforme apresentado em GRAF. 01:

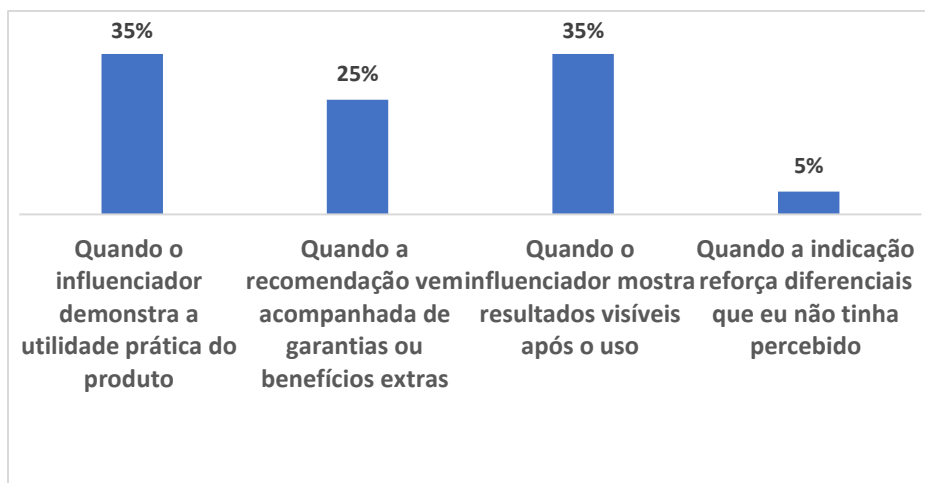


Gráfico 1: Fatores que tornam a recomendação do influenciador mais decisiva na escolha do produto

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

No que se refere à clareza na comunicação dos influenciadores, verificou-se que 50% dos participantes acreditam que essa clareza é transmitida quando o influenciador explica passo a passo como adquirir ou utilizar o produto, enquanto 35% destacaram o uso de exemplos

práticos e 15% consideraram importante mostrar a embalagem, o manual ou detalhes técnicos. Esses resultados mostram que o público da Ultrafone Celulares prefere conteúdos didáticos e simples, que tornem o entendimento mais fácil e aumentem a confiança na hora da compra.

No que se refere aos fatores que influenciam a preferência por uma marca, verificou-se que 40% dos respondentes destacaram a coerência entre as recomendações dos influenciadores e a própria experiência de compra, enquanto 25% apontaram a qualidade do atendimento e do pós-venda como fator determinante, 20% mencionaram a constância da marca em conteúdos relevantes, e 15% consideraram importante a escolha de influenciadores que combinam com seu perfil. Esses resultados evidenciam que a consistência entre discurso e prática, aliada a um bom atendimento, é fundamental para manter a confiança e a fidelização dos consumidores.

No que se refere aos fatores que fortalecem a confiança dos consumidores quando diferentes influenciadores falam da mesma marca, observou-se que o público valoriza a diversidade de perfis e a consistência das informações apresentadas. Essa combinação faz com que a mensagem transmitida pareça mais autêntica e equilibrada, reforçando a credibilidade da marca, conforme apresentado na TAB.03.

Tabela 3- Fatores que fortalecem a confiança de influenciadores que falam da mesma marca

Descrição	%
A diversidade de perfis que recomendam o produto	40%
A consistência das informações transmitidas	35%
O fato de os influenciadores não parecerem "forçados" nas recomendações	20%
A presença de influenciadores que já acompanho há muito tempo	5%

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2025

Os resultados demonstram que os consumidores confiam mais quando as recomendações são naturais e coerentes entre si, evitando discursos repetitivos ou forçados. O alinhamento de conteúdo entre

influenciadores e a variedade de perfis que representam a marca, contribuem para aumentar a confiança e a percepção de transparência nas ações de marketing.

No que se refere à influência dos criadores de conteúdo sobre a decisão de compra, observou-se que a maioria dos participantes já adquiriu produtos indicados por influenciadores digitais, evidenciando o poder de conversão dessa estratégia de marketing. Parte dos respondentes afirmou ter considerado comprar após a recomendação, ainda que não tenha concretizado a compra, enquanto uma parcela menor nunca realizou aquisições por indicação.

Esses resultados mostram que o marketing de influência exerce impacto direto sobre o comportamento do consumidor, consolidando-se como uma ferramenta eficaz para aumentar o interesse e impulsionar as vendas da Ultrafone Celulares. Um total de 60% dos participantes da pesquisa, afirmara que já realizaram compras por recomendações de influenciadores digitais; 5% apenas uma vez; 20% não compraram mas já pensaram; e, 15% nunca compraram por indicação de influenciadores digitais.

De modo geral, os resultados obtidos demonstram que o marketing de influência exerce forte impacto nas decisões de compra e na fidelização dos clientes da Ultrafone Celulares. A coerência entre o discurso do influenciador e a experiência real do consumidor, aliada à qualidade do atendimento e pós-venda, mostrou-se essencial para manter a preferência pela marca, confirmando que o marketing de influência, quando aplicado de forma autêntica e estratégica, é uma ferramenta eficaz para consolidar o relacionamento com o público e ampliar o reconhecimento da empresa no ambiente digital.

5- Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma o marketing de influência impacta as decisões de compra dos consumidores da Ultrafone Celulares, localizada em João Monlevade-MG. Os resultados mostraram que essa estratégia exerce papel

relevante na construção da confiança, na geração de interesse e na fidelização de clientes, consolidando-se como uma ferramenta importante para o fortalecimento da marca.

Observou-se que fatores como credibilidade, autenticidade e transparência dos influenciadores são determinantes para despertar o interesse e influenciar o comportamento de compra. Além disso, constatou-se que o público da empresa é formado majoritariamente por jovens adultos, grupo altamente conectado e suscetível às recomendações digitais.

A pesquisa evidenciou ainda que a coerência entre o discurso dos influenciadores e a experiência real de consumo, aliada à qualidade do atendimento e do pós-venda, contribui para a preferência contínua pela marca. Assim, o marketing de influência se apresenta não apenas como um meio de divulgação, mas como uma estratégia de relacionamento e credibilidade no ambiente digital. Os resultados reforçam a importância de parcerias com influenciadores que compartilhem dos mesmos valores da empresa e mantenham uma comunicação autêntica, clara e coerente com o público.

Entre as fragilidades observadas, destaca-se o número reduzido de participantes, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, o uso do questionário como único instrumento de coleta pode restringir a profundidade das respostas, uma vez que depende da interpretação e do interesse dos participantes. Recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra, englobem diferentes segmentos do varejo e combinem diferentes métodos de coleta de dados.

REFERÊNCIAS

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. *Social network sites: definition, history, and scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, -Mediated Communication Indiana, v. 13, n.1, Oct. 2007.

CASTELLS, M. *Comunicação e poder*. Rio de Janeiro: Editora Dialética, 2009. Disponível em: <https://dialectico.com.br/livros/comunicacao-e-poder/> Acesso em: 22 set. 2025.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2021.

DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. *A economia da atenção: compreendendo o novo diferencial de valor nos negócios*. 1. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2001. Disponível em: <https://books.google.com/books?id=zyHrZwEACAAJ>. Acesso em: 15 set. 2025.

FREBERG, K. *Mídias Sociais para Comunicação Estratégica: Estratégias Criativas e Aplicações Baseadas em Pesquisa*. 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2021.

FREBERG, K; GRAHAM, K; McGAUGHEY, K; FREBERG, L. A. *Quem são os influenciadores das mídias sociais? Um estudo sobre a percepção pública da personalidade*. Public Relations Review, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251582746_Who_are_the_social_media_influencers_A_study_of_public_perceptions_of_personality. Acesso em: 01 out. 2025.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GILIOLI, I. *Marketing de Influência e Relacionamento: Impacto no Processo de Compra da Geração Z*. Bauru: UNISAGRADO, 2024.

JENKINS, H. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.

JESUS, K. R. B.; CAROLINO, L. E.; RODRIGUES, J. O. *Marketing de Influência: As Táticas das Influencers Digitais para Impulsionar Vendas*. Itapira: FATEC, 2024.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOU, C; YUAN, S. *Marketing de influenciadores: como o valor da mensagem e a credibilidade afetam a confiança do consumidor em conteúdos de marca nas mídias sociais*. Journal of Interactive Advertising, v. 19, n. 1, p. 58–73, fev. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501> Acesso em: 01 out. 2025.

MARQUES, V. *Marketing Digital de A a Z*. 1. ed. [S.l.]: [s.n.], 2020.

NASCIMENTO, M. F. F.; SILVA, L. M.; STANZANI, A. L.; GONÇALVES, A. H.; SCHOTTEN, P. C. *O Efeito do Marketing de Influência na Decisão de Compra dos Consumidores*. Mato Grosso do Sul: UFMS, 2024.

OLIVEIRA, R. A. *Transparência e ética no marketing digital*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. 2. ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2014.

SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TIAGO, M. T. P.; VERÍSSIMO, J. M. C. *Marketing digital e mídias sociais: por que se importar?* Business Horizons, v. 57, p. 703–708, 2014. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=131970> Acesso em: 05 out. 2025.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAPÍTULO 7

PREVENÇÃO DE GOLPES FINANCEIROS CONTRA APOSENTADOS: estudo de casos sobre a região de João Monlevade-MG

PREVENTION OF FINANCIAL SCAMS AGAINST RETIREES: Case study on the João Monlevade-MG region

Maria Eduarda Peixoto

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.maria.peixoto@doctum.edu.br

Samara Rodrigues de Miranda

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

aluno.samara.miranda@doctum.edu.br

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum

Iúna-ES

fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>

prof.breno.silva@doctum.edu.br

RESUMO

Este estudo analisou como os golpes financeiros afetam os aposentados do INSS na cidade de João Monlevade-MG. Foi abordada uma metodologia qualitativa, com um estudo de caso baseado na aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com 20 aposentados da região de João Monlevade-MG. Por meio da abordagem, foi considerada que a maioria dos idosos na região (80%) já foi vítima de algum

tipo de golpe. Os mais comuns são o falso sequestro, o golpe do falso funcionário e o do empréstimo consignado falso. Essas fraudes acontecem porque os idosos podem ter menos acesso a informações claras, confiar demais em terceiros e ter dificuldade com as novas tecnologias. A pesquisa mostrou que, embora a maioria dos aposentados se sinta segura dentro das agências bancárias, muitos ainda têm dificuldade para usar caixas eletrônicos e se preocupam com pessoas estranhas por perto. Além disso, a forma como as informações sobre prevenção de golpes é passada nem sempre é clara. Os idosos gostariam de mais treinamentos e palestras para se protegerem melhor.

Palavras-chave: Golpes financeiros; Aposentados; Vulnerabilidade; Segurança.

ABSTRACT

This study analyzed how financial scams affect INSS retirees in the city of João Monlevade-MG. A qualitative methodology was adopted, featuring a case study based on the application of questionnaires and semi-structured interviews with 20 retirees from the João Monlevade-MG. Through this approach, it was found that the majority of elderly individuals in the region (80%) have already been victims of some type of scam. The most common types include fake kidnapping, false employee scams, and fraudulent consigned loans. These frauds occur because elderly individuals may have less access to clear information, place excessive trust in third parties, and experience difficulties with new technologies. The research showed that, although most retirees feel safe inside bank branches, many still struggle to use ATMs and worry about suspicious people nearby. Furthermore, the way information about scam prevention is conveyed is not always clear. Elderly individuals expressed a desire for more training and lectures to better protect themselves.

Keywords: Financial scams; Retirees; Vulnerability; Security.

1. Introdução

O aumento da população idosa no Brasil tem gerado um crescimento nas preocupações sobre a vulnerabilidade financeira desse grupo, no que se refere aos golpes financeiros. Entre os grupos mais afetados estão os aposentados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), que muitas vezes se tornam alvos fáceis de fraudes devido à falta de informações, confiança excessiva em terceiros e a busca por soluções rápidas para problemas financeiros. Esses golpes não apenas comprometem a segurança financeira dos idosos, mas também afetam sua saúde emocional e qualidade de vida.

A vulnerabilidade dos idosos brasileiros a golpes financeiros, especialmente dos aposentados, surge de uma mistura de fatores psicológicos, sociais e relacionados à idade. Muitos idosos, por questões comportamentais, podem ser mais fáceis de enganar com promessas de dinheiro fácil ou soluções rápidas para problemas financeiros, pois tendem a querer evitar perdas e podem confiar demais em certas ofertas. Além disso, a falta de acesso a informações claras, a dificuldade com a internet e o fato de dependerem apenas da aposentadoria os deixam mais expostos a golpistas (Souza, *et al.* 2023).

Diante desse cenário, uma pergunta se apresenta para melhor compreender a situação: Quais são os principais tipos de golpes financeiros que atingem os aposentados na região de João Monlevade-MG?

Este trabalho tem como objetivo geral investigar os principais tipos de golpes financeiros contra aposentados, com foco na região da cidade de João Monlevade-MG. Especificamente busca-se analisar a incidência de fraudes em aposentados na região de João Monlevade-MG.

A escolha de estudar tais condições foi feita para entendermos como as fraudes funcionam e são aplicadas na prática região. Apesar de os golpes contra idosos serem um problema em todo o país, é no contato direto em meios digitais ou em abordagens físicas que o ato ocorre, sem muito controle das instituições financeiras.

Este estudo academicamente ajuda a confirmar e melhorar teorias sobre como as pessoas tomam decisões financeiras e como o envelhecimento afeta a vida social. Socialmente, o trabalho é crucial porque esses golpes causam um grande prejuízo não só no bolso dos aposentados, que muitas vezes só contam com a aposentadoria, mas também na sua saúde e bem-estar, causando muito estresse e tristeza.

2. As Condições Financeiras para os Aposentados

Segundo Ishii, *et al.* (2019), o mercado financeiro é o mecanismo que transfere recursos de quem poupa para quem precisa investir. É nesse ambiente que se realizam as negociações de ativos como ações, títulos públicos e moedas, permitindo que o capital seja alocado de forma produtiva.

Segundo Lagioia (2019), o mercado financeiro brasileiro é composto por quatro segmentos principais: o mercado monetário, o mercado de crédito, o mercado de capitais e o mercado de câmbio. Cada um desempenha uma função estratégica na movimentação da economia nacional e influencia diretamente o dia a dia dos cidadãos, inclusive dos aposentados.

No mercado de crédito, ocorrem operações como os empréstimos consignados, muito utilizados por aposentados e pensionistas do INSS. Esse tipo de operação, apesar de apresentar juros mais baixos, tem sido frequentemente alvo de fraudes e golpes, muitas vezes praticados por meio de ligações telefônicas, mensagens falsas ou oferta de crédito com condições enganosas.

De acordo com Assaf Neto (2021), a crescente digitalização dos serviços financeiros, embora tenha ampliado o acesso a produtos bancários, também expôs consumidores a novos riscos, especialmente aqueles com menor familiaridade com as tecnologias, como os idosos. A utilização de sistemas eletrônicos, aplicativos e correspondentes bancários exige um nível de letramento digital que, muitas vezes, esse público não possui, o que os torna vulneráveis a fraudes no contexto do mercado financeiro.

Além disso, estudos como o de Silva e Costa (2020) apontam que a complexidade dos produtos financeiros e a linguagem técnica utilizada pelos bancos dificultam o entendimento por parte dos aposentados, contribuindo para decisões financeiras inseguras e abertura a abordagens fraudulentas.

2.1 Educação financeira e letramento digital

A educação financeira não é muito efetiva no Brasil, mas é fundamental para preparar a população para lidar com o dinheiro. O benefício é para todos quando as pessoas sabem cuidar bem de suas finanças, elas evitam dívidas, gastam com mais consciência e, assim, ajudam a economia do país a se tornar mais forte e estável (Cordeiro; Costa; Silva, 2018).

A educação financeira é essencial para o exercício da cidadania e para a tomada de decisões conscientes no uso do dinheiro (BRASIL, 2010). No entanto, muitos aposentados não tiveram acesso a programas de letramento financeiro ao longo da vida, o que dificulta o reconhecimento de práticas fraudulentas.

Além disso, o letramento digital — que envolve a habilidade de utilizar tecnologias de forma crítica e segura — ainda é limitado entre muitos idosos. Segundo Neri (2022), a exclusão digital contribui para a dificuldade desse público em identificar sites falsos, mensagens de phishing ou operações bancárias fraudulentas realizadas por meio de dispositivos eletrônicos.

2.2 Riscos do Mercado Financeiro

Segundo Gitman e Joehnk (2015), os principais riscos do mercado financeiro incluem: risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez, risco operacional e risco legal. No caso dos aposentados, destaca-se o risco de crédito — especialmente quando são induzidos a contratar empréstimos consignados com cláusulas abusivas — e o risco

operacional, relacionado a falhas nos sistemas bancários, golpes praticados por terceiros ou erros humanos no atendimento.

Muitos aposentados têm dificuldade em usar aplicativos e caixas eletrônicos, o que os deixa mais vulneráveis a golpes pela internet. Esses golpes vão desde o roubo de dados pessoais até fraudes por telefone ou links falsos, em que criminosos enganam a pessoa para conseguir suas senhas e informações bancárias (Carlos, 2020).

De acordo com Oliveira e Lemos (2021), o desconhecimento dos direitos do consumidor e a falta de educação financeira contribuem para que aposentados sejam convencidos a aceitar produtos inadequados ao seu perfil, como seguros desnecessários, cartões de crédito com anuidades elevadas e refinanciamentos abusivos.

2.3 Responsabilidade Social das Instituições Financeiras

A responsabilidade social das instituições financeiras vai além da obtenção de lucros e do cumprimento das exigências legais, sendo relacionada ao compromisso ético das organizações com o desenvolvimento sustentável, o bem-estar da sociedade e, especialmente, com a proteção dos públicos mais vulneráveis — como os aposentados e pensionistas do INSS (Santana; Carreira; Manfredini, 2023).

Segundo Carroll (1991), a responsabilidade social corporativa pode ser dividida em quatro níveis: econômica, legal, ética e filantrópica. No contexto bancário, isso significa não apenas respeitar leis e regulamentos financeiros, mas também adotar práticas que contribuam para a inclusão financeira, educação do consumidor, e segurança no uso dos serviços bancários.

No Brasil, instituições como o Banco Central e a Febraban têm incentivado os bancos a investir em educação financeira, transparência nas informações e prevenção contra fraudes. Campanhas de conscientização voltadas para idosos são exemplos de iniciativas que promovem a cidadania financeira e a segurança no relacionamento bancário (Banco Central Do Brasil, 2022).

3. Metodologia

O objeto de estudo desta pesquisa é a análise dos tipos e da incidência de golpes financeiros que afetam aposentados do INSS na região de João Monlevade-MG. Para isso, foram avaliadas experiências e percepções de uma amostra de 20 aposentados residentes na região de João Monlevade-MG, por meio da aplicação de questionário, buscando compreender como as práticas fraudulentas se manifestam na prática local e quais as estratégias de prevenção existentes ou necessárias para aumentar sua proteção.

Considerando tanto seus fins quanto seus meios, esta pesquisa é classificada conforme a abordagem de Lakatos e Marconi (2021), que ressaltam a importância de uma categorização metodológica clara. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois seu objetivo primordial é detalhar as características e condições específicas da vulnerabilidade dos aposentados frente aos golpes financeiros.

Para isso, foram coletadas informações detalhadas sobre aspectos pessoais dos participantes, suas experiências com golpes financeiros, percepções sobre segurança em agências bancárias e as medidas preventivas observadas, conforme a proposta de Gil (2012) para descrever fenômenos e suas propriedades. Em relação aos meios, configura-se como um levantamento, visto que os dados foram obtidos diretamente de uma amostra de entrevistados por meio de questionários. De acordo com a classificação metodológica proposta por Maxwell (2011), a presente pesquisa foi descrita a partir dos seguintes aspectos: natureza, abordagem, pesquisa qualitativa e exploratória.

A pesquisa qualitativa permitiu interpretar fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, sendo adequada para analisar experiências, percepções e atitudes. A escolha por um estudo de caso se justificou pela intenção de investigar, em profundidade, um contexto específico e real, contribuindo para a construção de soluções aplicáveis ao problema analisado (GIL, 2012).

Os dados foram coletados por meio de questionário elaborado pelas pesquisadoras, aplicado de forma presencial no centro da cidade

João Monlevade-MG, mediante autorização prévia, consentimento livre e esclarecimento dos participantes, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações obtidas.

A pesquisa foi realizada exclusivamente no bairro Carneirinhos, no centro de João Monlevade-MG, não sendo generalizável a outras localidades. O foco foi direcionado aos aposentados do INSS, considerando a relevância desse grupo para o tema em questão.

4 Análise e discussão dos dados

Para contextualizar as condições pessoais, analisou-se o perfil dos participantes, considerando variáveis como gênero, escolaridade e local de residência. A maioria dos participantes tem entre 70 e 79 anos (50%), entre 60 e 69 anos 35% e mais de 80 anos 15%. Um percentual de 55% não completou o ensino fundamental, 35% têm ensino fundamntal completo e 10% não completou o ensino médio.

No que tange ao sexo dos pesquisados e a residência, a tabela 1 apresenta os dados obtidos, levando em consideração as seguintes respostas:

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Descrição	%
Sexo	60% feminino 40% masculino
Reside	70% em João Monlevade 30% Não

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Para a caracterização sobre as condições e avaliações sobre os golpes, primeiramente foram questionados se já sofreram, (80%) se declaram que sim, uma parcela significativa disse que não (15%) ou não quiseram responder (5%). Com base na análise das respostas da pesquisa sobre a classificação e condição dos golpes, a tabela 2 a seguir apresenta as condições dos respondentes.

Tabela 2: Classificação dos golpes

Descrição	%
Empréstimo consignado falso	25%
Falso sequestro	45%
Falso funcionário	30%
Cartão clonado	15%
Pix/transferência errada	25%
Troca de cartão	20%
Boleto falso	10%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A análise geral revela um cenário de uma incidência presente no cotidiano dos entrevistados, considerando que os golpes muitas das vezes são incidentes de forma variada e em condições de ocorrência de mais de uma forma alguns indivíduos.

A alta incidência de golpes 80% entre os entrevistados, combinada com o perfil predominantemente idoso, de baixa escolaridade e em sua maioria feminino, sugere que este grupo é um alvo frequente e vulnerável. A natureza dos golpes mais comuns (falso sequestro, falso funcionário, empréstimo consignado falso) indica que os criminosos exploram a confiança, a urgência e a falta de familiaridade com novas tecnologias ou procedimentos bancários.

Os golpes de "empréstimo consignado falso" e "pix/transferência errada" podem ter um impacto financeiro direto e significativo, levando à perda de economias ou ao comprometimento de rendas. "Cartão clonado" e "troca de cartão" também resultam em perdas financeiras. Mesmo golpes como "falso sequestro" e "falso funcionário", embora nem sempre causem perdas diretas, visam extorquir dinheiro ou obter acesso a informações financeiras sensíveis (Guedes, *et al.* 2023).

A pesquisa revela que a população abordada enfrenta um risco considerável de perdas financeiras devido a fraudes, o que pode comprometer sua segurança e bem-estar econômico. A variada tipologia dos golpes indica que os indivíduos podem ser alvos de múltiplas abordagens fraudulentas.

A análise sobre as considerações e observações dos idosos quanto ao uso de agências bancárias, foi considerada inicialmente por meio do questionamento sobre a frequência da utilização dos serviços da agência bancárias, sendo observados os resultados no gráfico 1.

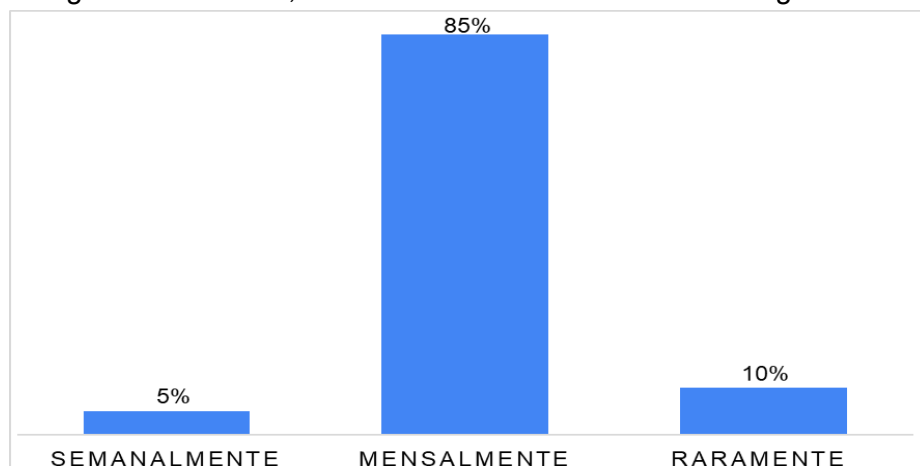


Gráfico 1: Frequência de Utilização das Agências

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Os dados do gráfico 1 indicam claramente a frequência de utilização das agências pelos participantes da pesquisa. A maioria (85%) dos entrevistados utiliza as agências bancárias mensalmente. Uma parcela menor de 10% faz uso raramente, enquanto apenas 5% as frequenta semanalmente.

Indagados sobre a segurança nas agências com relação aos golpes financeiros, (45%) se declaram que sentem muito seguros, (35%) seguros e uma parcela significativa disse que inseguros (15%) ou neutros (5%). Assim, demonstra que o local de utilização dos serviços bancários em sua maioria oferece condições de proteção para a maioria dos seus usuários.

Quando questionados, a maioria dos idosos sente-se segura (40%) ou quase sempre segura (35%) ao realizar operações financeiras dentro das agências bancárias, um avanço significativo na percepção de segurança. Contudo, 25% ainda expressa insegurança, sentindo-se seguro apenas "às vezes" (15%), "raramente" (5%) ou "nunca" (5%), o

que sublinha a persistência de desafios relacionados a fraudes, familiaridade com tecnologias ou vulnerabilidades pessoais, demandando contínuos esforços de segurança e suporte. Para melhor entender as condições de segurança ou não no local, a tabela 03 a seguir apresenta as considerações.

Tabela 3: Condições de segurança do banco

Descrição	%
Presença de seguranças	75%
Câmeras de segurança	65%
Iluminação	30%
Atendimento dos funcionários	45%
Informações claras sobre segurança	55%
Dificuldade em utilizar os caixas eletrônicos	50%
Pessoas estranhas observando	40%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A análise dos fatores de segurança e insegurança nas agências bancárias revela que a presença de seguranças (75%) e câmeras (65%), juntamente com informações claras (55%) e bom atendimento dos funcionários (45%), são os principais elementos que geram confiança nos entrevistados. Contudo, a dificuldade em utilizar os caixas eletrônicos (50%) e a percepção de pessoas estranhas observando (40%) emergem como as maiores fontes de insegurança, especialmente entre o público idoso e com menor escolaridade.

Para compreender a sobre a necessidade de treinamentos e palestras para aumentar a segurança, o gráfico 2 apresenta as respostas dos participantes.

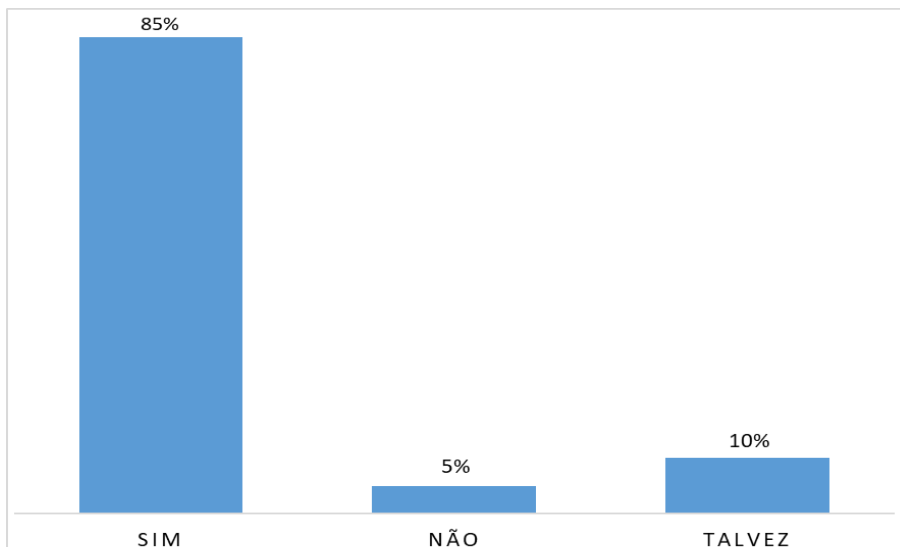


Gráfico 2: Sentimento de maior segurança pela oferta de treinamentos ou palestras

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

O gráfico demonstra a relevância da abordagem do interesse em receberem uma preparação contra os golpes, com 85% dos entrevistados afirmando que se sentiriam mais seguros se as agências oferecessem treinamentos ou palestras sobre prevenção de golpes. Este dado, aliado à alta incidência de golpes relatada anteriormente e às dificuldades com tecnologias, evidencia que a informação e a capacitação são vistas como ferramentas cruciais para reduzir a vulnerabilidade, especialmente entre o público idoso (Silva *et al.* 2025).

Para contrapor a condição anterior, os entrevistados foram questionados, se a agência em questão oferece algumas informações sobre como evitar golpes financeiros. Os dados estão apresentados no gráfico 3.

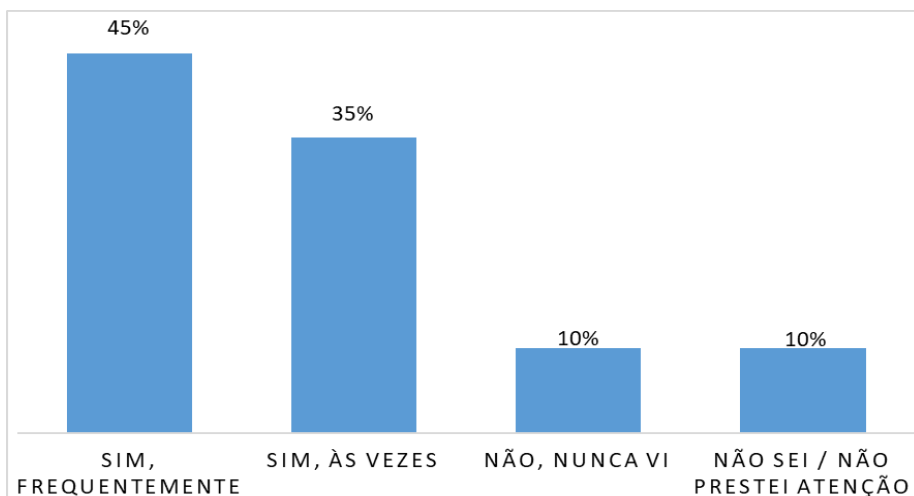


Gráfico 3: Observação se a agência oferece informações sobre como evitar golpes

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Os dados mostram que 80% dos entrevistados têm algum contato com informações sobre prevenção de golpes em suas agências bancárias, sendo que 45% as recebem frequentemente e 35% às vezes. No entanto, 20% nunca viram ou não prestaram atenção a essas informações. Para melhor entender como os usuários idosos notaram a apresentação das informações a tabela 4 a seguir dispõe das respostas obtidas.

Tabela 4: Como são apresentadas as informações

Descrição	%
Cartazes/folhetos na agência	35%
Funcionários orientando pessoalmente	60%
Mensagens no aplicativo do banco	30%
Mensagens de e-mail/SMS	35%
Vídeos na agência	20%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A análise dos formatos de apresentação das informações de prevenção de golpes revela que a orientação pessoal dos funcionários é o método mais eficaz e notado (60%) pelos usuários idosos, destacando a importância da interação humana. Cartazes/folhetos e mensagens via e-mail/SMS também são percebidos por 35% dos entrevistados cada, enquanto mensagens no aplicativo do banco (30%) e vídeos na agência (20%) são menos notados. Isso sugere que, para este público, o contato direto e personalizado com a equipe bancária é o canal preferencial e mais impactante para a disseminação de informações cruciais sobre segurança financeira.

Ao depararem com a questão sobre as informações sobre prevenção de golpes claras "sempre" (10%) ou "na maioria das vezes" (45%), uma parcela considerável (30%) "às vezes" e (15%) "raramente"/"nunca") ainda encontra dificuldades de compreensão. Tal inconsistência na comunicação é crítica, dado o perfil vulnerável dos entrevistados e sua alta demanda por segurança, indicando a necessidade urgente de padronizar e simplificar a linguagem e os formatos para garantir que as mensagens de prevenção sejam eficazes para todos (Conceição, *et al.* 2025).

Em relação à orientação sobre segurança digital: metade dos entrevistados (50%) já recebeu orientações sobre como usar o celular ou computador com segurança para operações bancárias. A outra metade se divide em 10% que não receberam orientação e 40% que simplesmente "Não usam celular/computador para operações bancárias". Este último dado mostra que uma parcela significativa do público idoso ainda não utiliza canais digitais, o que pode explicar a alta dependência das agências físicas e, ao mesmo tempo, a menor exposição a golpes digitais específicos.

Sobre o conforto e segurança para solicitar ajuda aos funcionários, a tabela 5 apresenta as respostas dadas.

Tabela 5: Segurança ao pedir ajuda para os funcionários

Descrição	%
Sim, sempre	50%

Na maioria das vezes	30%
Às vezes	15%
Raramente	5%
Nunca	5%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A Tabela 5 indica que a maioria dos idosos se sente confortável em pedir ajuda. 50% se sentem "Sim, sempre" à vontade e 30% "Na maioria das vezes". Juntos, 80% se sentem seguros em buscar auxílio. Isso é extremamente positivo e reforça a confiança no atendimento humano, um aspecto já destacado como o canal de informação mais eficaz. Uma minoria de 15% "Às vezes" se sente à vontade e 5% "Raramente" ou "Nunca". Essa pequena parcela pode ter barreiras individuais ou receios de se expor.

Ao serem indagados sobre as ações você gostaria que a agência bancária de João Monlevade-MG implementasse ou melhorasse para proteger ainda mais os aposentados contra os golpes financeiros, a sugestão foi dada por alguns participantes (40%), em que afirmaram ações pautadas em uma "melhor explicação e treinamentos". Isso alinha-se perfeitamente com a demanda esmagadora por treinamentos/palestras (85%) e com a percepção de que as informações nem sempre são claras.

5 Considerações Finais

O estudo mostrou um retrato dos desafios que os aposentados de João Monlevade-MG enfrentam em relação aos golpes financeiros. A vulnerabilidade desse grupo é uma realidade, com parte deles já tendo sido alvo de fraudes. Os golpistas exploram principalmente a confiança, a necessidade de soluções rápidas e a falta de familiaridade com o mundo digital ou com certos procedimentos bancários, o que os torna alvos fáceis para diversos tipos de fraudes, como o falso sequestro, o golpe do falso funcionário e o empréstimo consignado falso.

Percebe-se que, apesar de as agências bancárias serem vistas como locais mais seguros pela maioria, a dificuldade com a tecnologia e a presença de pessoas estranhas ainda geram preocupação entre os idosos. Além disso, a forma como as informações sobre prevenção de golpes é passada nem sempre é clara ou eficaz para todos, mesmo quando disponíveis. A preferência dos aposentados por um atendimento pessoal e por mais treinamentos práticos mostra que o contato humano direto é muito valorizado e pode ser o canal mais eficaz para transmitir informações cruciais sobre segurança.

A pesquisa demonstrou necessidade de suporte contínuo para ajudar os aposentados a utilizar aplicativos bancários e caixas eletrônicos de forma segura, reduzindo a dificuldade e o medo que muitos sentem em relação à tecnologia. Manter a segurança visível nas agências e orientar sobre como agir diante de situações suspeitas também são medidas cruciais.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado financeiro*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório de Cidadania Financeira 2022*. Brasília: BCB, 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 12 jun. 2025.

CARLOS, E. de A. *Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro*. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 8, n. 2, p. 181-197, 2020.

CARROLL, A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CORDEIRO, N. J. N.; COSTA, M. G. V.; SILVA, M. N.. *Educação Financeira no Brasil: uma perspectiva panorâmica*. Ensino da Matemática em Debate, v. 5, n. 1, p. 69-84, 2018.

CONCEIÇÃO, J. *et al.* A Vulnerabilidade do Consumidor Idoso Diante da Contratação de Empréstimo Consignado: práticas abusivas e fraudes bancárias. *Revista Universitária Brasileira*, v. 3, n. 2, 2025.

SOUZA, C. P. *et al.* *Educação Financeira Com Idosos: Um Relato de Experiência Desenvolvido pelo Núcleo de Apoio ao Superendividado de Canoas*. *Revista Prâksis*, v. 2, p. 290-307, 2023.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUEDES, M. S. *et al.* Crimes e golpes virtuais: desafios enfrentados pelos idosos na era tecnológica. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, v. 21, n. 9, p. 14026-14040, 2023.

ISHII, D. K. *et al.* *Simulador de uma corretora de valores como metodologia de ensino na disciplina de mercado de capitais: aspectos operacionais*. *Caderno PAIC*, v. 20, n. 1, p. 179-202, 2019.

LAGIOIA, U. *Mercado financeiro: fundamentos e atualidades*. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580> Acesso em: 02 nov. 2025.

SANTANA, S. N.de; CARRERA, G. O.; MANFREDINI, A. M. N. *Contextos familiares e processos de endividamento: impactos nas vivências dos estudantes da EJA*. 2023.

SILVA, B. L. *et al.* Inclusão digital bancária para idosos: humanizando o atendimento nas agências. *Revista Fundação*, v. 3, p. 138-149, 2025.

SILVA, F.; COSTA, R. *A vulnerabilidade dos idosos frente ao mercado de crédito: uma análise do crédito consignado*. *Revista de Finanças e Políticas Públicas*, v. 12, n. 2, p. 99-112, 2020.

CAPÍTULO 8

IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA CONTROLADORIA: desafios e oportunidades para a tomada de decisão contábil

***THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON CONTROLLERSHIP:
Challenges and Opportunities for Accounting Decision-Making***

Renata Conceição Vieira Souza

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

renatalauravieira@gmail.com

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum

Iúna-ES

fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum

João Monlevade-MG

<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>

prof.breno.silva@doctum.edu.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar os principais impactos que a Inteligência Artificial (IA) pode causar na contabilidade gerencial. Além disso, busca compreender como os profissionais da área devem se posicionar diante do avanço dessas tecnologias e quais melhorias podem surgir para a profissão. Trata-se de um estudo exploratório e qualitativo, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a conselheiros do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRCMG), selecionados por sua experiência em controladoria e inovação tecnológica. As entrevistas possibilitaram captar percepções, experiências e expectativas sobre o uso da IA nos

processos de tomada de decisão e gestão contábil.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Inteligência Artificial; Inovação Tecnológica; Controladoria.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the main impacts that Artificial Intelligence (AI) may have on management accounting. Furthermore, it aims to understand how professionals in the field should position themselves in the face of technological advances and what improvements may arise for the profession. This is an exploratory and qualitative study, with data collected through semi-structured interviews conducted with members of the Regional Accounting Council of Minas Gerais (CRCMG), selected for their expertise in controllership and technological innovation. The interviews allowed for capturing perceptions, experiences, and expectations regarding the use of AI in decision-making and accounting management processes.

Keywords: Management Accounting; Artificial Intelligence; Technological Innovation; Controllership.

1- Introdução

A incorporação da inteligência artificial (IA) tem se tornado uma tendência crescente nas organizações, revolucionando a forma como os negócios operam. A controladoria, que desempenha um papel crucial na gestão financeira e na tomada de decisões estratégicas, não está imune a essas mudanças. A integração da IA nos processos de controladoria não apenas otimiza a eficiência operacional, mas também proporciona *insights* que influenciam diretamente a tomada de decisão. Com a capacidade de analisar grandes volumes de dados em tempo real, a inteligência artificial permite que os profissionais de controladoria identifiquem padrões, prevejam tendências e tomem decisões mais embasadas (Araújo, 2024).

Desde o seu surgimento, a ciência contábil tem se adaptado e evoluído em resposta às necessidades tanto dos profissionais da área

quanto dos usuários das informações contábeis. Um aspecto crucial a ser considerado no contexto contábil-gerencial é a constante transformação, que inclui a automação e a incorporação de novas tecnologias. Dessa forma, a contabilidade não apenas adota novos conceitos e funções, mas também vê muitas de suas tarefas manuais sendo facilitadas ou até mesmo substituídas por soluções tecnológicas. A inteligência artificial (IA), que se refere à capacidade de sistemas em replicar funções cognitivas humanas, promete revolucionar a contabilidade (Araújo, 2024).

Conforme Duarte (2018), a inteligência artificial na contabilidade pode mudar exponencialmente a forma como reunimos informações, tomamos decisões e nos conectamos com as partes interessadas. Em 2024, essa previsão se intensifica ainda mais, pois as tecnologias de IA continuam avançando rapidamente, transformando profundamente o cenário contábil.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial assume um papel cada vez mais relevante, exigindo dos profissionais da área um elevado grau de senso crítico e capacidade analítica. Suas funções extrapolam a mera consolidação de dados, englobando também a interpretação de informações e o apoio à tomada de decisões estratégicas, mas também a interpretá-los de forma estratégica, influenciando significativamente o desempenho financeiro das organizações. De acordo com as entidades contábeis (AICPA, CIMA, 2024), o papel dos contadores gerenciais está em constante transformação, permitindo-lhes exercer uma influência maior nas decisões organizacionais e contribuindo para um impacto mais relevante no cenário empresarial atual.

Além disso, com a globalização, muitas empresas estão enfrentando um aumento no volume e na complexidade das transações comerciais, o que demanda ferramentas mais diversificadas e eficazes para os profissionais, como os *controllers*.

Assim sendo, o problema de pesquisa deste trabalho visa responder: de que forma a Inteligência Artificial impacta a atuação do profissional de controladoria do CRCMG, com ênfase nas práticas da contabilidade gerencial?

Diante desse panorama, o objetivo desta pesquisa é investigar de que forma a Inteligência Artificial impacta a atuação do profissional de controladoria do CRCMG, com ênfase nas práticas da contabilidade gerencial.

Objetivos específicos:

- a) Identificar as principais tecnologias de IA aplicadas à controladoria;
- b) Verificar como a IA contribui para o aprimoramento das decisões estratégicas.
- c) Investigar como a atuação do profissional de controladoria tem sido transformada pela adoção de soluções inteligentes.

A relevância acadêmica deste estudo está na contribuição para o entendimento das transformações que a inteligência artificial (IA) está promovendo na contabilidade. Além disso, a pesquisa reforça a importância da atualização constante do conhecimento científico diante das mudanças tecnológicas que impactam diretamente a formação e atuação do profissional contábil. Assim, o estudo busca ampliar a base teórica existente, abordando as implicações práticas e conceituais da IA no contexto da controladoria.

A escolha pelo tema se justifica pelo interesse em compreender como as inovações tecnológicas, em especial a inteligência artificial, influenciam a profissão contábil, considerando que a área de controladoria está diretamente ligada à tomada de decisões estratégicas nas organizações. Como futura profissional da contabilidade, é fundamental entender as oportunidades e desafios trazidos por essa transformação digital, bem como desenvolver habilidades que permitam acompanhar as demandas do mercado e agregar valor às empresas. Assim, o trabalho também representa uma oportunidade de aprendizado e preparação para o exercício da profissão em um cenário cada vez mais automatizado e orientado por dados.

2- Controladoria

A adoção da Inteligência Artificial (IA) está transformando as instituições públicas, trazendo mais eficiência, automação e decisões baseadas em dados. No Brasil, por exemplo, a Controladoria-Geral da União (CGU) vem se destacando na implementação de soluções inovadoras que utilizam IA para melhorar as auditorias internas e a gestão pública.

Segundo um estudo da Accenture (2021), o uso da IA pode aumentar a lucratividade das organizações em até 38% até 2035, mostrando seu impacto na eficiência e na agilidade das decisões. Esse benefício não é exclusivo do setor privado. Instituições públicas que utilizam IA também ganham em produtividade e qualidade nos serviços prestados (Sousa *et al.*, 2019).

Na área de auditoria, a IA se mostra especialmente vantajosa. Conforme Karmańska (2022), a tecnologia automatiza tarefas repetitivas, economizando tempo e recursos, além de aprimorar a análise de dados. Isso permite que os auditores obtenham informações mais precisas para apoiar decisões estratégicas e identificar riscos com maior eficácia.

Mesmo com esses avanços, muitas instituições públicas ainda estão no estágio inicial de uso da IA, chamadas de AI Experimenters, onde exploram e testam as capacidades da tecnologia sem uma estratégia consolidada (Accenture, 2021). Esse momento é importante para entender o potencial da IA e criar planos alinhados aos objetivos de longo prazo.

Com essa modernização, o contador deixa de atuar apenas como executor de rotinas para assumir um papel mais consultivo, apoiando a gestão empresarial com insights estratégicos. A digitalização, portanto, não apenas melhora a eficiência, mas também amplia o potencial de atuação do profissional contábil (Araújo, 2024).

A contabilidade digital representa uma significativa evolução na forma como as empresas lidam com suas rotinas contábeis. Um dos principais benefícios observados é a automação de processos, como a emissão de notas fiscais, o cálculo de tributos e a geração de relatórios

financeiros. Essas tarefas, antes realizadas manualmente, passam a ser executadas por sistemas integrados, reduzindo a ocorrência de erros humanos e permitindo que os profissionais contábeis se dediquem a atividades mais analíticas e estratégicas (Souza; Almeida, 2023).

Outro ponto relevante é o acesso a informações em tempo real. Plataformas de contabilidade digital oferecem aos gestores uma visão atualizada da situação financeira da empresa, o que facilita a tomada de decisões com base em dados concretos. Além disso, o armazenamento de dados em nuvem e o uso de criptografia garantem maior segurança e proteção das informações, minimizando os riscos de perda, roubo ou corrupção de arquivos contábeis (Martins; Costa, 2022).

A contabilidade digital também contribui para a redução de custos operacionais. A eliminação de processos manuais e a diminuição do uso de papel, impressão e espaço físico de armazenamento resultam em economia para as organizações. Além disso, os softwares utilizados costumam ser atualizados automaticamente conforme alterações na legislação fiscal e tributária, promovendo conformidade legal contínua sem a necessidade de ações manuais por parte da equipe contábil (Ferreira; Lima, 2021).

2.2 Inteligência Artificial

A inteligência artificial (IA) tem se consolidado como um elemento transformador na contabilidade, promovendo inovações que impactam tanto os processos operacionais quanto as estratégias de negócios. O cenário atual revela uma evolução significativa das capacidades da IA, que vem provocando uma verdadeira revolução nas práticas contábeis e na relação entre profissionais e tecnologia (Karbon, 2024).

De acordo com a pesquisa realizada pela Karbon (2024), há crescimento do otimismo entre os profissionais da área contábil quanto ao uso da IA. O estudo destaca ainda a implementação de ferramentas

tecnológicas avançadas e a crescente demanda por treinamentos e por uma comunicação interna mais eficaz. Tais dados revelam que compreender os benefícios e desafios da IA tornou-se essencial para uma integração bem-sucedida no ambiente contábil.

A incorporação da inteligência artificial tem transformado a abordagem das empresas contábeis, que passaram a utilizar a tecnologia para automatizar tarefas rotineiras, priorizando funções de maior valor agregado. Segundo o relatório, essa mudança não apenas eleva a eficiência operacional, mas também possibilita que os profissionais foquem em análises críticas e serviços personalizados (Karbon, 2024).

Entre as principais vantagens da contabilidade digital associadas à IA, destacam-se automação de processos; acesso a informações em tempo real; segurança dos dados, redução de custos e conformidade e atualização automática (Araújo, 2024).

Além disso, ferramentas como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), plataformas de gestão financeira em nuvem, machine learning e blockchain têm sido incorporadas à contabilidade digital. Essas tecnologias auxiliam na análise preditiva, detecção de fraudes e otimização de processos contábeis, promovendo maior eficiência e transparência (Araújo, 2024).

Contudo, a adoção da contabilidade digital apresenta desafios, como os investimentos iniciais em tecnologia e capacitação, além da necessidade de conformidade com regulamentações de proteção de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (BRASIL, 2024).

2.3 Inteligência Artificial e a Controladoria

A inteligência artificial tem desempenhado um papel significativo na transformação da contabilidade, gerando inovações que afetam tanto os processos operacionais quanto as estratégias organizacionais. O cenário atual destaca a evolução das capacidades da IA, que vem impulsionando uma revolução nas práticas contábeis e

na forma como os profissionais se relacionam com a tecnologia (Toledo; Caigawa, 2025).

Segundo Duarte (2025) a IA tem o potencial de revolucionar a contabilidade, transformando tarefas rotineiras em processos automatizados e precisos. No entanto, muitos empresários da contabilidade enfrentam desafios significativos quando tentam aplicar IA após o treinamento inicial. A falta de liderança dedicada e estrategicamente orientada é um dos maiores obstáculos para o sucesso na adoção de IA, sendo um fator crítico que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa de IA.

Essa referência teórica ajuda a compreender que a evolução tecnológica, incluindo a IA, não substitui o conhecimento técnico fundamental, mas potencializa a capacidade do profissional de atuar com maior eficiência e visão estratégica, o que é essencial para o sucesso no Exame de Suficiência Contábil e na prática profissional. Duarte também levanta a discussão sobre a possibilidade de a IA passar no Exame de Suficiência Contábil, provocando reflexões sobre a formação do contador e sua atuação futura (Araújo, 2024).

A contabilidade digital já não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para empresas que desejam se manter competitivas. À medida que a tecnologia continua a evoluir, espera-se que novas inovações surjam para transformar ainda mais o setor. Contadores que abraçam essa revolução tecnológica têm a oportunidade de se posicionar como parceiros estratégicos nas empresas, fornecendo insights importantes e ajudando na construção de estratégias de crescimento (Araújo, 2024).

A Inteligência Artificial (IA) precisa evoluir constantemente à medida que novos dados surgem e os contextos organizacionais mudam. Por isso, os sistemas de IA devem ser monitorados, ajustados e atualizados com frequência, já que modelos que funcionavam bem no passado podem se tornar obsoletos se não forem revisados regularmente (Accenture, 2021).

Esses aspectos mostram que, embora a IA ofereça grandes oportunidades para a auditoria interna, sua adoção requer planejamento estratégico, investimento em infraestrutura, capacitação

das equipes e mudanças culturais. A experiência da Controladoria-Geral da União (CGU) em projetos com IA demonstra que é possível superar esses desafios quando existe comprometimento e uma estratégia clara (Sousa *et al.*, 2019).

Além disso, a automação e a eficiência proporcionadas pela IA permitem que as auditorias internas tenham maior alcance, realizando mais análises sem necessidade de ampliar as equipes. Com essa tecnologia, é possível processar grandes volumes de dados em pouco tempo, algo inviável com métodos tradicionais (Karmańska, 2022).

3 Metodologia

Para a realização deste trabalho, foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos:

a) Pesquisa bibliográfica: com base em autores clássicos e contemporâneos das áreas de inteligência artificial, controladoria, contabilidade gerencial e tomada de decisão.

b) Pesquisa documental: foi utilizada a análise de documentos institucionais, relatórios técnicos, normativas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRCMG), conforme orientações de Gil (2023), que destaca a utilidade desse tipo de fonte para complementar e aprofundar a compreensão do objeto estudado.

c) Estudo de caso: esta técnica foi utilizada para analisar de forma aprofundada a aplicação da IA na controladoria em uma ou mais organizações, especialmente por meio da escuta de especialistas da área.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, aplicado a conselheiros do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRCMG). Os participantes foram 3 contadores que compõem o grupo de estudo técnico na controladoria, selecionados com base em sua expertise e atuação na área de inovação tecnológica.

As entrevistas foram conduzidas de forma remota, por meio do aplicativo WhatsApp permitindo que cada um respondesse aos questionamentos no momento mais oportuno de sua rotina profissional.

O grupo de entrevistados foi composto por dois homens e uma mulher, todos com ampla experiência na área contábil e envolvimento direto com atividades de controladoria e gestão financeira em diferentes tipos de organizações. A escolha desses participantes deve-se à relevância técnica e ao papel que desempenham no desenvolvimento e disseminação de práticas de controladoria no âmbito do CRCMG.

4. Análise e discussão dos dados

Durante a coleta, observou-se que os respondentes possuem trajetórias distintas dentro da controladoria, mas compartilham experiências práticas relacionadas à aplicação de tecnologias digitais e análise gerencial de informações. Os três entrevistados destacaram que a IA vem ganhando espaço de forma gradual na área de controladoria, embora seu impacto ainda seja considerado incipiente. Observou-se uma percepção comum de que o uso da IA encontra-se em fase de aprendizado, adaptação e experimentação, principalmente nas organizações mineiras, que tendem a adotar uma postura mais conservadora quanto à inovação tecnológica.

De acordo com os entrevistados ainda não se observa um impacto sensível da IA na controladoria, sobretudo pela ausência de bases de dados robustas e pela preocupação com a segurança da informação. Vive-se um momento de descoberta e resistência, em que as empresas se esforçam para compreender o potencial real das novas tecnologias. O impacto tende a ser altamente positivo, desde que a IA seja aplicada de forma estratégica e segura, sempre mediada pela inteligência humana.

Essas percepções demonstram que, embora o avanço tecnológico seja reconhecido, há barreiras culturais e estruturais que retardam a adoção da IA na controladoria. Tais resultados confirmam o que destacam Kaplan e Haenlein (2020), ao afirmarem que a integração

da IA nas organizações depende não apenas de capacidade técnica, mas também de fatores humanos e éticos relacionados à confiança e governança dos dados.

Buscou-se identificar as tecnologias de IA consideradas mais relevantes para a controladoria. Os entrevistados convergiram ao destacar o uso de sistemas ERP integrados com IA, análise preditiva e ferramentas de automação de relatórios como soluções mais aplicáveis nas organizações.

Os entrevistados ressaltaram que os ERPs com recursos de IA e as análises preditivas são ferramentas úteis, embora apresentem limitações técnicas e custos elevados. Na visão dos entrevistados, todas as tecnologias como: machine learning, automação, análise preditiva e ERPs inteligentes são essenciais, desde que aplicadas de forma estratégica e alinhadas às práticas de governança e segurança de dados.

Segundo Brynjolfsson e McAfee (2017), a IA não substitui o pensamento humano, mas amplia a capacidade de análise e de tomada de decisão, tornando as áreas de suporte gerencial mais estratégicas.

Quando questionados sobre como a IA tem influenciado as decisões estratégicas nas organizações, os entrevistados reconhecem que a IA ainda não exerce influência direta e plena nas decisões de nível estratégico, mas transforma a maneira como as informações são produzidas, tratadas e disponibilizadas aos gestores.

Os entrevistados destacaram que, nas organizações que acompanham, a IA tem sido utilizada como suporte para tarefas básicas, como correção de textos, elaboração de planilhas e sugestões de tópicos, mas não substitui o julgamento humano na tomada de decisões; reconhecem mudança perceptível, afirmando que a IA tem aumentado a competitividade e a rapidez das decisões, ao permitir o processamento de grandes volumes de dados com menos interferência humana; e, que a IA contribui significativamente ao transformar dados brutos em informações estratégicas, favorecendo decisões mais precisas, especialmente quando aliada a uma governança de dados eficiente.

Os dados indicam, portanto, que a IA se encontra em uma etapa de integração parcial ao processo decisório, contribuindo para a tempestividade das informações e para a confiabilidade das análises gerenciais. Os entrevistados destacaram que o controller deve ser multidisciplinar, analítico e estrategista, com domínio não apenas das técnicas contábeis, mas também das ferramentas tecnológicas e interpretação de dados.

Destacou-se que o controller precisa ser um orientador da IA, conduzindo as ferramentas de forma consciente e crítica, evitando se tornar dependente delas; assim como precisa adotar uma postura ativa diante da inovação, pois aqueles que resistirem ao uso da IA tenderão a se tornar obsoletos; com a IA o controller passou a desempenhar um papel consultivo e estratégico, voltado à interpretação de dados e apoio direto à gestão, o que exige visão analítica, comunicação assertiva e domínio tecnológico.

Essas percepções refletem a visão de autores como Lopes e Martins (2022), que afirmam que a transformação digital da controladoria demanda profissionais capazes de unir competência técnica e adaptabilidade cognitiva, atuando como tradutores entre os algoritmos e as decisões empresariais. A controladoria, portanto, deixa de ser apenas operacional e passa a ser um centro de inteligência organizacional.

Como reforçam Brynjolfsson e McAfee (2017), o diferencial competitivo do futuro não será a substituição de humanos por máquinas, mas a capacidade de trabalhar em parceria com a inteligência artificial, extraindo dela o máximo potencial para decisões rápidas, éticas e embasadas

Sobre os principais desafios, oportunidades e perspectivas relacionados à aplicação da Inteligência Artificial (IA) na controladoria, bem como o impacto dessa tecnologia sobre o papel estratégico do controller e o futuro da profissão contábil, os participantes reconhecem que a IA representa uma transformação profunda na área, com oportunidades de aprimoramento técnico e analítico, mas também importantes desafios culturais e estruturais.

No que se refere aos desafios para a implementação da IA, a dificuldade das organizações em identificar onde a tecnologia pode realmente agregar valor foi destacada, além da resistência das pessoas à mudança e da avalanche de novas ferramentas que tornam o processo de escolha complexo. Altos custos de investimento, falta de capacitação técnica, problemas de integração de sistemas e preocupações com segurança da informação foram indicados. O principal obstáculo não é apenas tecnológico, mas humano e cultural, sendo essencial preparar os profissionais para uso da IA.

Em relação às oportunidades proporcionadas pela IA, as respostas evidenciam o potencial de agilizar processos, aumentar a tempestividade das informações e fortalecer o papel analítico e preditivo da controladoria, a IA corrige uma limitação histórica da contabilidade, a lentidão na geração de dados, permitindo análises em tempo real e decisões mais assertivas. A contabilidade sempre enfrentou críticas quanto à tempestividade das informações, e a IA gera valor ao ampliar a capacidade de processamento e análise, permitindo que o contador gerencial utilize seu conhecimento para cruzar dados, pensar de forma preditiva e antecipar problemas. O profissional não deve apenas analisar o que aconteceu, mas tentar desenhar e ver onde a gestão pode buscar oportunidades de melhorar seus resultados e margens.

Sobre o limite da substituição das atividades humanas, os entrevistados reconhecem que a IA tende a automatizar tarefas operacionais e repetitivas, como elaboração de relatórios e organização de dados. No entanto, ambos defendem que atividades que exigem julgamento, sensibilidade, ética e inteligência emocional permanecem insubstituíveis. A tecnologia não tem emoção nem sensibilidade, e o papel humano continuará essencial na interpretação e tomada de decisão complexa.

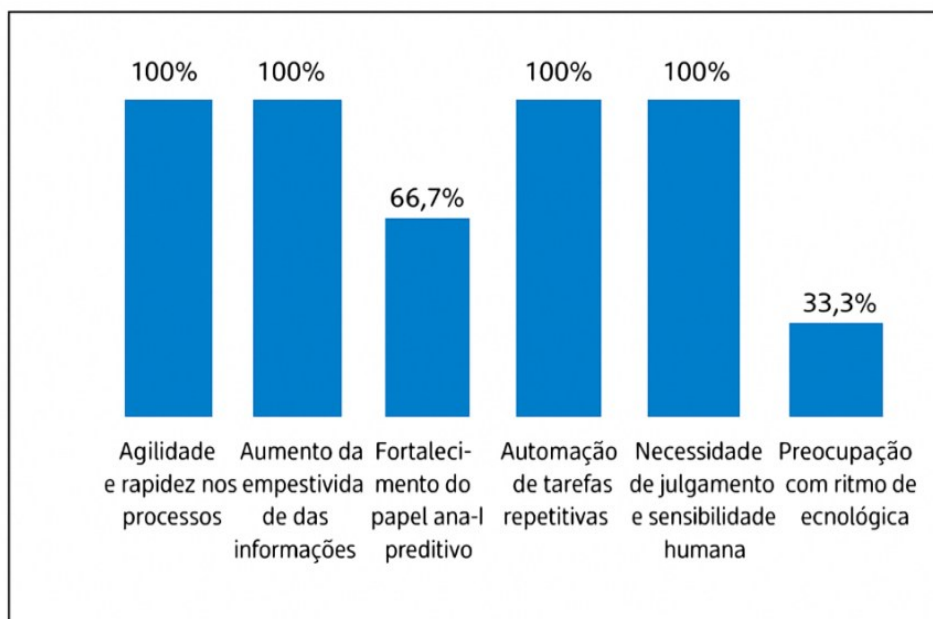


Gráfico 1: Classificação da IA na controladoria

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Ao tratar do papel do CRCMG diante dessas transformações, os participantes reconhecem sua função fiscalizadora e orientadora, destacando que, embora o órgão promova eventos e treinamentos sobre tecnologia, a implementação da IA cabe às empresas. O CRC contribui no campo informativo e ético, reforçando a necessidade de atualização profissional e adequação às novas demandas do mercado, uma vez que sua função é fiscalizar a atuação profissional e não treinar os profissionais para inovações.

Quanto às competências técnicas e comportamentais exigidas do controller no cenário atual, ambos apontam a importância da inteligência emocional, criatividade, curiosidade analítica e capacidade de fazer as perguntas certas. Além disso, reforçam a necessidade de domínio técnico em contabilidade, finanças e ciência de dados, permitindo que o profissional use a IA a seu favor e evite perder espaço para outras áreas mais tecnológicas.

O controller não precisa ser da área de TI, mas precisa ser criativo e saber fazer as perguntas certas, a especialização em ciência de dados pode potencializar o uso das informações contábeis e financeiras, tornando o profissional ainda mais estratégico.

Nas reflexões sobre o futuro da profissão contábil, os participantes demonstram otimismo cauteloso, acreditando que a IA não eliminará o papel do contador, mas exigirá reinvenção constante e maior qualificação técnica. Quem aprender a usar a ferramenta a seu favor terá um futuro brilhante; quem não aprender, terá um futuro alarmante. A profissão manterá sua relevância, adaptando-se como sempre fez desde a escrita manual até a era digital. O futuro da contabilidade dependerá da capacidade de torná-la cada vez mais estratégica, distinguindo aqueles que se atualizam daqueles que ficam estagnados, como ocorreu após a adoção das normas internacionais (IFRS).

De modo integrado, as respostas revelam coerência e complementaridade: a IA é percebida como ferramenta de transformação e eficiência, cujo sucesso depende da capacitação contínua, equilíbrio entre automação e julgamento humano e atuação ética e estratégica dos profissionais de controladoria.

5. Considerações Finais

A inteligência artificial tem impulsionado uma profunda transformação no papel da controladoria, que deixa de assumir uma função predominantemente operacional para atuar de forma mais analítica e estratégica. Tecnologias como automação de relatórios, análise preditiva e integrações avançadas entre sistemas ERP e módulos inteligentes ampliam significativamente a capacidade de geração de insights qualificados para a tomada de decisão. Nesse contexto, evidencia-se também a emergência de um perfil profissional híbrido, que combina domínio técnico em dados e ferramentas digitais — incluindo machine learning, business intelligence e análise preditiva — com competências comportamentais como pensamento crítico,

comunicação eficiente e postura ética no uso e na interpretação das informações.

Apesar dos avanços, persistem desafios relevantes para a consolidação da IA na área, entre os quais se destacam os custos de implementação, lacunas de capacitação, resistência cultural e preocupações relacionadas à governança, privacidade e qualidade dos dados. Em contrapartida, observam-se oportunidades estratégicas expressivas, sobretudo no que se refere ao aumento da eficiência, à melhoria da qualidade informacional e ao fortalecimento de processos decisórios orientados por dados. Para a contabilidade gerencial, tais benefícios representam um potencial de geração de valor ao negócio, desde que acompanhados de formação adequada, gestão de riscos e mecanismos de governança compatíveis com o uso responsável da tecnologia.

Destaca-se ainda o papel institucional de entidades como o CRCMG, que podem exercer influência significativa na promoção da capacitação profissional e na disseminação de boas práticas, por meio de cursos, materiais técnicos e iniciativas voltadas ao fortalecimento da cultura de dados e da governança em IA. Por fim, reconhecem-se as limitações do estudo, marcadas pela amostra reduzida e pelo recorte regional, aspectos que restringem a generalização dos resultados. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras ampliem o universo investigado, incluindo organizações de diferentes portes e setores, realizem estudos quantitativos capazes de mensurar impactos operacionais e econômicos da IA na controladoria e aprofundem a análise sobre questões éticas e sobre a qualidade da informação gerencial diante da incorporação crescente dessas tecnologias.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. *The art of AI maturity: advancing from practice to performance*. 2021. Disponível em: <https://www.accenture.com>. Acesso em: 20 mai. 2025.

AICPA; CIMA. *Future of Finance 2.0: re-defining finance for a sustainable world*. Londres: Association of International Certified Professional

Accountants, 2024. Disponível em: https://assets.ctfassets.net/rb9cdnjh59cm/2rfvKbhTpYyrlXmyxh5ZkP/a945a86362d09f7070dcf59eb5852842/2404-114233_Re-defining_FoF2-flagship_A4_UP-DATE.pdf. Acesso em: 24 mai. 2025.

ARAÚJO, M. *Contabilidade digital: inovações e impactos na profissão contábil*. São Paulo: Atlas, 2024.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera outras leis (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD). *Diário Oficial da União: Seção 1*, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 08 jun. 2025.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *The business of artificial intelligence*. *Harvard Business Review*, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>. Acesso em: 1 out. 2025.

DUARTE, R. D. *Inteligência artificial na contabilidade: desafios estratégicos para líderes contábeis*. *Revista de Gestão Contemporânea*, [S.l.], v. 15, n. 1, 2018.

DUARTE, R. D. *O futuro da IA na contabilidade: tendências e desafios*. 2025. Disponível em: <https://www.robertodiasduarte.com.br/o-futuro-da-ia-na-contabilidade-tendencias-e-desafios-2025>. Acesso em: 24 mai. 2025.

FERREIRA, R.; LIMA, T. *A modernização da contabilidade no Brasil*. *Revista de Ciências Contábeis*, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 45–58, 2021.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

KARMAŃSKA, A. *The use of AI in auditing: opportunities and challenges*. 2022.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. *Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence*. *Business Horizons*, v. 63, n. 1, p. 37–50, 2020.

KARBON. *Relatório sobre o impacto da inteligência artificial na contabilidade: percepções e tendências*. [S.l.]: Karbon, nov. 2024. Disponível em: <https://karbonhq.com>. Acesso em: 24 mai. 2025.

MARTINS, F.; COSTA, L. *Segurança da informação na contabilidade digital*. *Revista de Administração e Contabilidade*, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 210–225, 2022.

SOUSA, M.; MELO, E.; BERMEJO, P.; FARIAS, E.; GOMES, L. *Inteligência artificial no setor público: desafios e oportunidades*. 2019.

SOUZA, P.; ALMEIDA, R. *Automatização contábil e o novo perfil do contador*. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, v. 55, n. 4, 2023.

CAPÍTULO 9

RETENÇÃO DE CLIENTES E DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS: Um estudo de caso da barbearia “Samuel Barber” localizada em Rio Piracicaba/MG

*CUSTOMER RETENTION AND SERVICE DIFFERENTIATION: A case study of
the “Samuel Barber” barber shop located in Rio Piracicaba/MG*

Pedro Henrique Benfica Santana

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
pedrobenficasantana@gmail.com

Samuel Magalhães Carneiro

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
samucarneiro2002@gmail.com

Vitor Alexandre Rolla Macedo

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
vitoralexandremacedo07@gmail.com

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum
Iúna-ES
fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>
prof.breno.silva@doctum.edu.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar como a barbearia Samuel Barber, localizada em Rio Piracicaba/MG, utiliza estratégias de retenção de clientes e diferenciação de serviços para se destacar no mercado local. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e caráter descritivo. Foram utilizados procedimentos bibliográficos, documentais e levantamento de dados por meio de questionários aplicados aos clientes. Os resultados apontam que fatores como atendimento personalizado, qualidade dos serviços e ambiente acolhedor são determinantes para a fidelização. A análise contribui para a compreensão das práticas de marketing em pequenos negócios e evidencia a importância da gestão estratégica de clientes. Conclui-se que a diferenciação de serviços associada à retenção fortalece a competitividade da barbearia.

Palavras-chave: Retenção de clientes; Diferenciação de serviços; Barbearia.

ABSTRACT

This article aims to analyze how the barbershop Samuel Barber, located in Rio Piracicaba/MG, uses customer retention and service differentiation strategies to stand out in the local market. The research is applied in nature, with a quantitative and descriptive approach. Bibliographic, documentary, and survey procedures were used through questionnaires applied to clients. The results show that factors such as personalized service, quality, and a welcoming environment are decisive for loyalty. The analysis contributes to the understanding of marketing practices in small businesses and highlights the importance of strategic customer management. It is concluded that service differentiation associated with retention strengthens the barbershop's competitiveness.

Keywords: Customer retention; Service differentiation; Barbershop.

1 Introdução

Em cidades pequenas, os negócios locais têm um papel fundamental na economia e no dia a dia da população. Diferente dos grandes centros urbanos, onde há uma grande variedade de serviços e concorrência acirrada, em cidades pequenas, a facilidade de criar laços com a comunidade se traduz em uma vantagem competitiva, onde o relacionamento é a principal ferramenta para a retenção e fidelização dos clientes (SEBRAE, 2024).

Na cidade de Rio Piracicaba/MG, a Barbearia Samuel Barber se consolidou como uma das mais procuradas, conquistando um público fiel em meio à concorrência local. Seu diferencial não está apenas na qualidade dos serviços prestados, mas também na forma como se relaciona com os clientes, criando laços de confiança e tornando cada atendimento uma experiência única. No entanto, em um mercado onde os clientes têm opções, manter a preferência e a lealdade do público exige mais do que um bom serviço: é preciso desenvolver estratégias que garantam a retenção e criem diferenciação em relação aos concorrentes. Essa necessidade de ir além é destacada por Kotler e Keller (2012), que defendem que, para garantir a sustentabilidade, as empresas devem focar na criação e entrega de valor superior que se traduza em uma vantagem competitiva clara.

A fidelização de clientes é um desafio para qualquer negócio, independentemente do porte ou localização. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 176), 'conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais do que manter um cliente atual', o que reforça a importância de investir em estratégias que garantam a satisfação e a lealdade dos consumidores. No caso das barbearias, detalhes como atendimento personalizado, qualidade do corte, pontualidade no agendamento e até o ambiente físico, podem fazer toda a diferença na decisão do cliente de retornar ou buscar uma nova opção no mercado.

Dito isso, a pergunta norteadora da pesquisa é: de que maneira as estratégias de diferenciação de serviços contribuem para a retenção de clientes em barbearias de pequeno porte?

O objetivo geral desta pesquisa é examinar de que maneira as estratégias de marketing e os diferenciais dos serviços oferecidos por barbearias contribuem para a fidelização de clientes, identificando quais são os principais fatores (estratégias) que influenciam na decisão de retorno ao estabelecimento por parte dos clientes.

E como objetivos específicos:

- Analisar os fatores que diferenciam os serviços das barbearias e sua influência na percepção dos clientes;
- Investigar a importância desses diferenciais para a fidelização, por meio de questionários e/ou entrevistas.

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo fundamenta-se na relevância econômica e social dos pequenos negócios em cidades do interior, onde a relação entre empresa e cliente é pautada pela proximidade e pela construção de vínculos de confiança. No segmento de barbearias, compreender os fatores que contribuem para a fidelização é essencial, uma vez que possibilita identificar estratégias aplicáveis não apenas ao caso da Samuel Barber, mas também a outros empreendedores locais que buscam se diferenciar em mercados de concorrência limitada.

2 Diferenciação dos Serviços Prestados

Segundo Porter (2004), a essência da diferenciação reside na capacidade de uma empresa em oferecer aos seus clientes algo que seja percebido como único e de valor superior em relação às ofertas dos concorrentes. Essa singularidade pode manifestar-se em diversos aspectos, abrangendo desde as características intrínsecas do produto ou serviço principal até os serviços complementares oferecidos, os canais de distribuição utilizados, a expertise e a qualidade do atendimento, e a imagem geral da marca. Ao alcançar uma posição de diferenciação bem-sucedida, a empresa não apenas se torna menos vulnerável à pressão de preços, mas também cultiva uma base de clientes mais leal.

No âmbito específico do marketing de serviços, Kotler e Keller (2012) argumentam que, além da oferta central do serviço, as empresas podem se distinguir por meio de serviços suplementares que agregam valor à experiência do cliente, pela excelência na forma como o serviço é entregue, pela qualidade e profissionalismo do pessoal de contato, e pela construção de uma imagem de marca forte e consistente. Lovelock e Wright (2014) reforçam que a intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade dos serviços tornam a experiência vivida pelo cliente um elemento crucial de diferenciação.

2.1 Atendimento personalizado

A retenção de clientes é estratégica para o crescimento sustentável de qualquer negócio. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 147), “conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes”. Por isso, é fundamental que os clientes desenvolvam vínculos de lealdade com a empresa, o que aumenta a frequência de consumo e gera divulgação espontânea. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que uma boa gestão de relacionamento cria o encantamento do cliente, e clientes encantados permanecem fiéis e falam bem da empresa e seus produtos.

A experiência positiva do cliente é um conceito recorrente na literatura de administração e marketing, sendo apontada como um dos principais fatores que influenciam o êxito das empresas. De acordo com Kotler e Keller (2022),

“A satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto (ou resultado) em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho estiver aquém das expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho corresponder às expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado” (Kotler; Keller, 2022, p. 151).

Em estabelecimentos de serviços, a percepção positiva da qualidade, como nas barbearias, é determinante para alcançar altos índices de satisfação e fortalecer a fidelidade dos clientes.

2.2 Ambiente de serviços

O ambiente físico de prestação do serviço, conhecido como *servicescape*, é um fator determinante na percepção de qualidade por parte do cliente. De acordo com Souza (2025), aspectos como aparência das instalações, sons e iluminação influenciam tanto o comportamento dos clientes quanto dos funcionários.

Lovelock e Wirtz (2021) apud Souza (2025) ressaltam que

o ambiente de serviços contribui para a diferenciação da oferta, proporciona valor simbólico ao cliente e pode até mesmo compensar deficiências técnicas quando é projetado de forma estratégica e alinhada às expectativas do público-alvo (Lovelock; Wirtz, 2021, *apud* Souza, 2025, p. 314).

Ou seja, o ambiente de serviço, quando alinhado com o público-alvo, é um recurso estratégico capaz de diferenciar a oferta, agregar valor simbólico e até mesmo compensar deficiências técnicas.

2.3 Qualidade dos serviços prestados

A qualidade de serviço é uma avaliação crucial que o cliente faz sobre a excelência de uma oferta. Para entender essa percepção, o modelo SERVQUAL, de Parasuraman, Souza (2025), identifica cinco dimensões principais que influenciam o julgamento do consumidor: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Conforme os autores, a combinação desses critérios oferece uma estrutura robusta para mensurar e aprimorar a performance em serviços. Essas dimensões são particularmente relevantes para o setor de barbearias, pois a experiência do cliente depende diretamente da excelência técnica do serviço executado.

A primeira delas é a tangibilidade, que se refere a todos os aspectos físicos visíveis, como a limpeza e o design do espaço, a qualidade das ferramentas e a apresentação dos funcionários. A seguir, a confiabilidade garante que o serviço será prestado de forma precisa

e consistente, como um barbeiro que entrega o corte solicitado sem falhas. A responsividade, por sua vez, diz respeito à agilidade e à disposição da equipe em atender e auxiliar o cliente, assegurando que o serviço comece no horário. Por fim, a garantia e a empatia complementam a experiência: a garantia é a credibilidade e a segurança transmitidas pelo profissional, que demonstra conhecimento e habilidade, enquanto a empatia é a atenção individualizada, ou seja, o barbeiro que se lembra das preferências do cliente e oferece um atendimento personalizado. Juntas, essas dimensões formam a base da percepção de qualidade do cliente, conforme afirma Parasuraman, Souza (2025).

3 Metodologia

De acordo com a classificação metodológica proposta por Maxwell (2011), a presente pesquisa é descrita a partir dos seguintes aspectos: natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

A abordagem adotada é quantitativa, caracterizada pelo emprego de técnicas estatísticas e pela coleta de dados numéricos que permitam mensurações objetivas.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca observar, registrar e analisar as percepções dos clientes em relação aos serviços e diferenciais oferecidos pela barbearia.

A pesquisa se vale de procedimentos bibliográficos, documentais e levantamento de dados por meio de questionários aplicados diretamente aos clientes da barbearia.

A população da pesquisa corresponde aos clientes cadastrados na barbearia Samuel Barber. De acordo com informações fornecidas pelo estabelecimento, atualmente a barbearia possui 362 clientes ativos. A coleta de dados foi realizada no período de 10/10/2025 a 21/10/2025. Durante esse período, todos os clientes atendidos foram convidados a responder um formulário elaborado no *Google Forms*, acessado por meio de um QR Code impresso e disponibilizado no

momento do atendimento. Um total de 163 clientes aceitaram participar da pesquisa e responderam o formulário.

4 Análise e Discussão dos Dados

Os respondentes foram convidados a informar se estavam respondendo por si mesmos ou em nome de um menor de idade, bem como a faixa etária, o gênero, a faixa salarial, a frequência com que frequentam a barbearia, a forma como conheceram o estabelecimento e os serviços que costumam utilizar.

A maioria dos participantes afirmou ser cliente da barbearia e não responsável por algum cliente menor de idade, representando um total de 93,9%. O alto percentual de clientes diretos indica que a pesquisa capturou, de forma robusta, a percepção dos usuários finais dos serviços. O percentual minoritário de responsáveis por menores (6,1%) é esperado, dada a presença de clientes infantis e adolescentes (que será confirmado nos dados de faixa etária).

Sobre a faixa etária, foi possível notar que a maior concentração de clientes está na faixa de 25 a 34 anos, que corresponde a 28,8% do total de 163 respostas. Em seguida, as faixas de 18 a 24 anos (23,3%) e 35 a 44 anos (19,6%) também apresentaram resultados significativos. Os clientes com 45 anos ou mais representam 12,9%, enquanto as faixas etárias mais jovens (12 a 17 anos e menores de 12 anos) somam, aproximadamente, 15,5% das respostas.

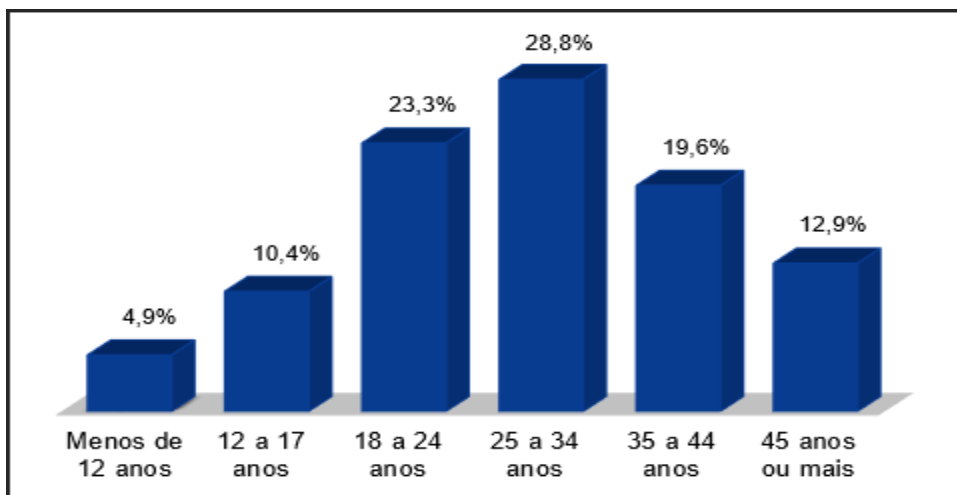


Gráfico 01: Faixa etária do cliente atendido

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A predominância de clientes na faixa de 18 a 44 anos, que somam mais de 71% da amostra, configura um dado estratégico. Esse perfil demográfico é o principal consumidor do "novo conceito de barbearia", no qual o cliente valoriza a experiência integrada, priorizando o ambiente, o relacionamento e o cuidado pessoal, além da excelência no serviço.

A base de clientes da Barbearia Samuel Barber está, portanto, bem alinhada com as tendências de consumo do setor. A presença de clientes com menos de 17 anos (15,5%) complementa o perfil, indicando a abrangência do estabelecimento a diferentes faixas etárias.

Os resultados mostram uma forte predominância do gênero Masculino, que representa 96,9% dos respondentes. O gênero Feminino corresponde a 3,1% das respostas, enquanto as demais opções (Agênero, Neutro e Prefiro não responder) não registraram nenhuma resposta.

O resultado ratifica o foco de mercado da Barbearia Samuel Barber no público masculino. Embora a barbearia seja um nicho masculino, a presença feminina pode ser atribuída às respostas em nome de clientes menores.

Em seguida, o maior percentual de clientes (22,1%) encontra-se na faixa de R\$ 3.037,00 a R\$ 4.554,00 (de 2 a 3 salários mínimos); as faixas de R\$ 1.519,00 a R\$ 3.036,00 (de 1 a 2 salários mínimos), com 17,8%, e de R\$ 4.555,00 a R\$ 7.590,00 (de 3 a 5 salários mínimos), com 14,7%, são as mais representativas. Aqueles que não trabalham atualmente correspondem a 13,5% da amostra, e as faixas com maior e menor rendimento (Acima de R\$ 7.590,00 e Até R\$ 1.518,00) representam, cada uma, 12,9% e 6,1%, respectivamente. 12,9% também optaram pela alternativa “prefiro não informar”.

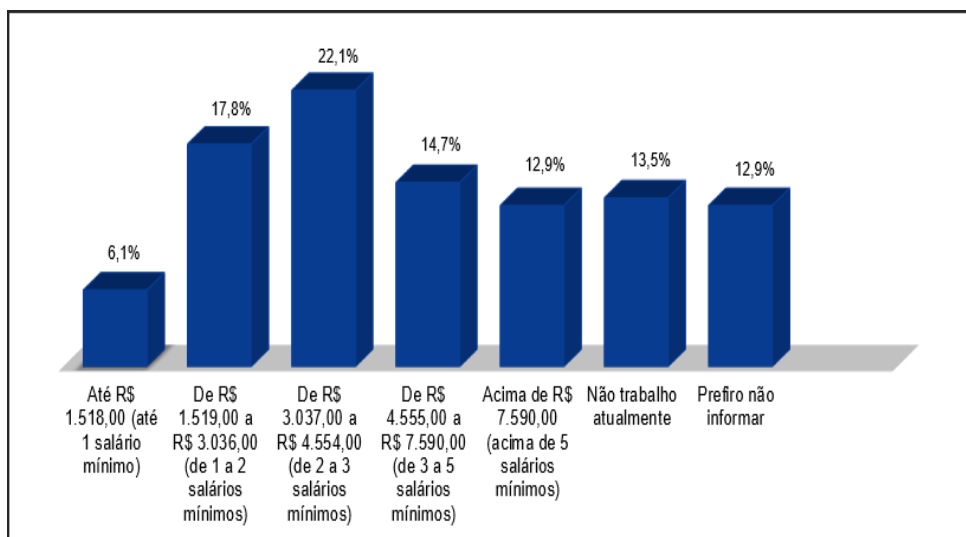


Gráfico 02: Faixa salarial mensal

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A distribuição salarial demonstra que a barbearia atende predominantemente às classes de renda média e média-alta. A concentração nas faixas de 2 a 3 e 1 a 2 salários mínimos indica que o valor percebido dos serviços é acessível e justificado por um público que busca qualidade e valoriza a experiência. A relevância da faixa acima de 5 salários mínimos sugere que a Samuel Barber também possui um posicionamento de mercado capaz de atrair clientes dispostos a investir mais em cuidados pessoais.

Em relação à frequência, a maioria dos participantes (55,8%) frequenta a Barbearia Samuel Barber 1 vez por mês. A segunda maior parte (35%) visita o estabelecimento 2 ou mais vezes por mês, indicando uma rotina de manutenção frequente. Apenas 8% dos clientes utilizam os serviços apenas em ocasiões especiais, e uma parcela muito pequena respondeu que era a primeira vez (1,2%).

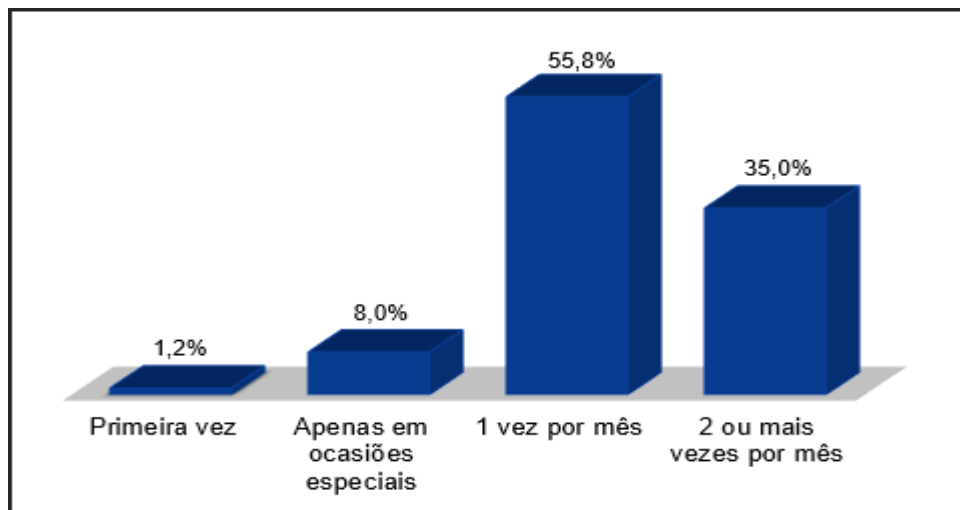


Gráfico 03: Frequência de Visitas

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Com mais de 90% dos clientes visitando o local no mínimo mensalmente, o dado atesta um alto grau de recorrência e fidelização. Essa frequência elevada é essencial para a sustentabilidade e previsibilidade do negócio, e sugere que a Samuel Barber conseguiu converter a necessidade básica de corte em um hábito de consumo regular, o que reforça a satisfação geral do cliente.

A principal forma de captação de clientes é a indicação de amigos/família, responsável por 84,7% das respostas. Os outros meios de conhecimento mencionados foram Redes sociais/Google, com 4,9%, e Passando em frente ao local, com 10,4%.

Sobre os serviços utilizados, corte é utilizado por 98,2% dos clientes (160 respostas). Em seguida, o serviço de Barba é utilizado por

45,4% (74 respostas). Os serviços adicionais são: Sobrancelha, com 27% (44 respostas); Pézinho, com 20,2% (33 respostas); e Depilação nariz/orelha, com 3,7% (6 respostas).

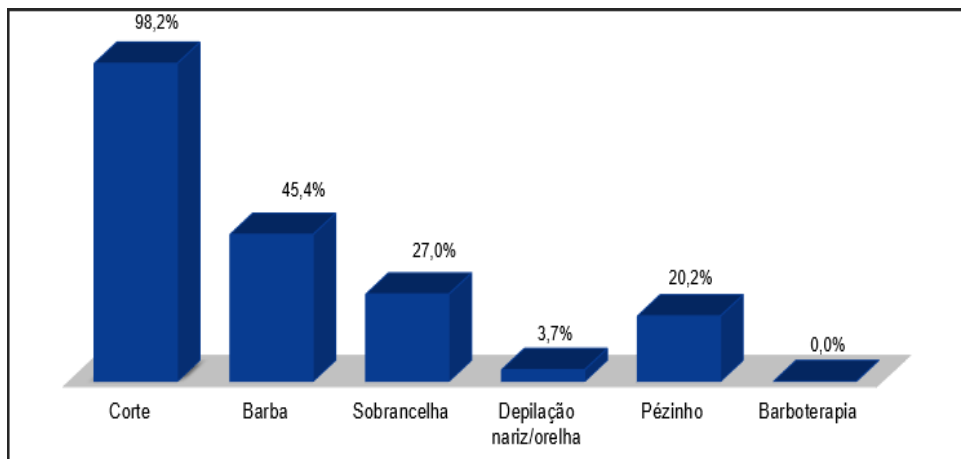


Gráfico 04: Serviços Utilizados

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Utilizado por praticamente todos os clientes, o serviço de corte reforça que este é o carro-chefe do negócio. O alto percentual de uso do serviço de Barba demonstra a adesão ao conceito moderno de barbearia.

Avaliando a percepção geral dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados na Barbearia Samuel Barber em comparação a outras barbearias que já frequentaram, os dados demonstram um nível de satisfação elevado. A maioria dos clientes avaliou o serviço com a nota máxima (5), representando 85,3% do total de 163 respostas (139 clientes). Outros 9,8% dos clientes atribuíram a nota 4 (Satisfeito). A soma das avaliações positivas (notas 4 e 5) atinge 95,1% dos respondentes. Apenas uma parcela pequena de clientes demonstrou neutralidade ou insatisfação (Notas 1, 2 ou 3 somadas, totalizando 4,9%).

Este resultado se enquadra na dimensão da Confiabilidade (capacidade de realizar o serviço prometido com exatidão e segurança) do modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988, *apud*

Souza, 2025). A alta satisfação com a qualidade técnica é a base que sustenta a alta taxa de recomendação e frequência dos clientes.

Em relação à qualidade do atendimento prestado pelos barbeiros, especificamente nos quesitos de atenção e personalização, os resultados revelam um índice de satisfação muito similar ao da qualidade técnica. A nota máxima (5 - Muito Satisfeito) foi atribuída por 84,7% dos clientes. A nota 4 (Satisfeito) foi escolhida por 9,2% dos respondentes, somando as avaliações positivas, a satisfação com a atenção e personalização do atendimento atinge 93,9%, insatisfação ou neutralidade (Notas 1, 2 ou 3) é baixo, totalizando 6,1%.

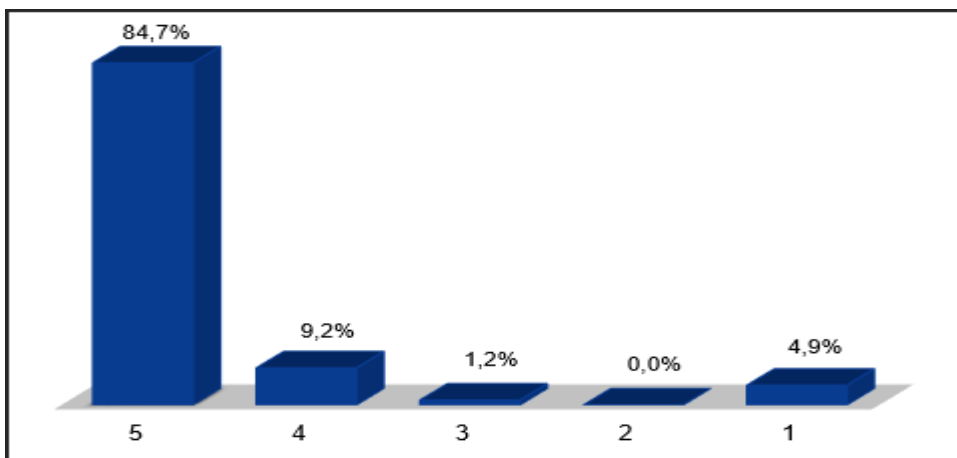


Gráfico 05: Avaliação do Atendimento e Personalização

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O desempenho na avaliação do atendimento, que inclui a atenção individualizada e a personalização, indica que a Barbearia Samuel Barber se destaca na dimensão Interpessoal do serviço.

Avaliando a percepção dos clientes sobre o ambiente físico da barbearia (limpeza, conforto, organização) e se este é percebido como um diferencial competitivo, os resultados mostram que a satisfação com o ambiente físico é alta. A maioria dos clientes atribuiu a nota máxima (5 - Muito Satisfeito), representando 69,9% do total de 163 respostas. Adicionalmente, 22,7% dos clientes escolheram a nota 4 (Satisfeito). Com isso, a satisfação total (notas 4 e 5) com o ambiente físico chega

a 92,6% dos respondentes. A insatisfação ou neutralidade (Notas 1, 2 ou 3) somadas totalizam 7,4%.

O índice de satisfação com a limpeza, conforto e organização comprova que o investimento da Barbearia Samuel Barber na sua infraestrutura é percebido e valorizado pelos clientes. Neste contexto, o ambiente atua como uma evidência (*servicescape*) da qualidade do serviço.

Os resultados quanto à pontualidade nos atendimentos: a maioria (93,3%) dos clientes, afirma que Sim, a pontualidade influencia sua decisão de retornar. Apenas 2,5% responderam "Não" e 4,3% responderam "Talvez".

No que tange à intenção de recomendação e retorno 99,4% dos clientes responderam "Sim". Este dado atesta um elevado grau de satisfação e fidelidade na base de clientes da Barbearia. Este índice, funciona como indicador de sucesso de todas as estratégias de qualidade de serviço avaliadas nas perguntas anteriores (Confiabilidade, Empatia, Tangibilidade e Responsividade).

Quanto aos principais fatores que levam o cliente a escolher a Barbearia em detrimento da concorrência, os resultados mostram que o fator Qualidade dos serviços prestados é o mais citado, com 68,7% das respostas; em seguida, o Ambiente de atendimento agradável foi a segunda opção mais citada, com 16%; os Serviços Complementares totalizaram 10,4% dos votos, e o Atendimento personalizado registrou 3,1%. É importante notar que uma pequena parcela das respostas foi capturada por opções digitadas pelos clientes (opção "Outros"), mencionando fatores como "horário agendado, atendimento e custo benefício" e outras combinações.

A análise dos fatores que levam à escolha da Barbearia revela que a Qualidade dos serviços prestados (68,7%) é o pilar de atração, estabelecendo que a técnica (Confiabilidade) é a principal prioridade do cliente. Os fatores secundários, como o Ambiente agradável (16%) e os Serviços Complementares (10,5%), complementam essa escolha, demonstrando que o cliente valoriza a Tangibilidade e a variedade da oferta. O baixo percentual do Atendimento Personalizado (3,1%) como motivador de escolha contrasta com seu alto índice de satisfação

indicando que, embora o atendimento (Empatia) não seja o que atrai, é o que fideliza o cliente. As menções adicionais sobre pontualidade e custo-benefício reforçam que a decisão final é baseada numa equação de alto valor que combina a excelência técnica com a eficiência operacional (Responsividade).

Sobre as estratégias de *marketing* mais utilizadas pela Barbearia, os percentuais refletem a frequência de menção de cada estratégia.

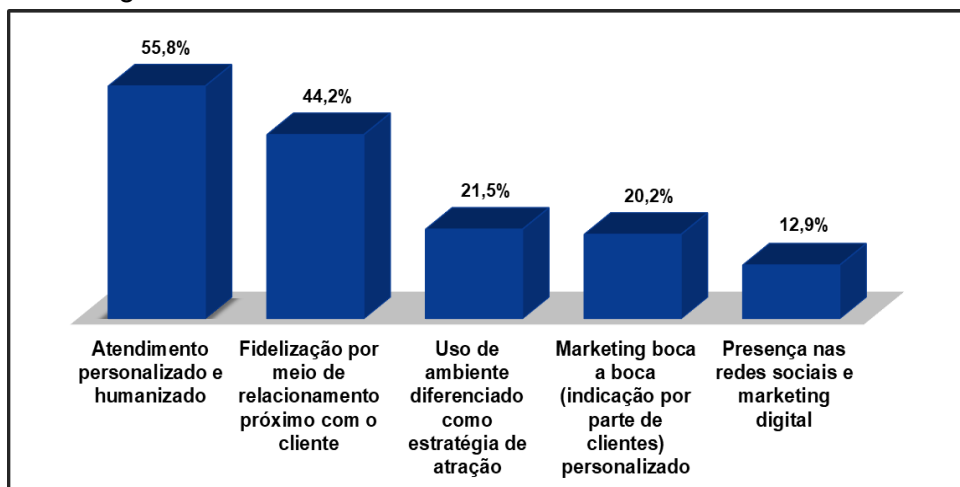


Gráfico 06: Estratégias de Marketing Percebidas

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise da percepção de marketing revela que a Barbearia tem sua força estratégica concentrada no serviço em si, o que é uma constatação positiva e crítica. As estratégias mais percebidas são o Atendimento personalizado e humanizado (55,8%) e a Fidelização por relacionamento próximo (44,2%), indicando que a barbearia opera com uma estratégia eficaz de Marketing de Serviços (Empatia), onde o diferencial está na qualidade da interação humana.

O ambiente diferenciado também levou 21,5% das respostas. Contudo, o baixo índice de percepção de Marketing Digital (12,9%) e o reconhecimento modesto do Marketing boca a boca (20,2%) como *estratégia* sugerem uma oportunidade de melhoria crítica.

Diferenciais efetivamente ofertados pela Barbearia: Qualidade técnica dos serviços (110 menções – 67,5%); Atendimento atencioso e personalizado (79 menções – 48,5%); Ambiente físico confortável e organizado (69 menções – 42,3%); e Pontualidade nos atendimentos (64 menções – 39,3%).

Mensurando a influência direta dos diferenciais percebidos na decisão final do cliente de voltar à barbearia, o resultado é quase unânime, com 98,8% dos clientes respondendo Sim sobre a influência dos diferenciais (qualidade, atendimento, ambiente e pontualidade) na sua decisão de retorno.

Oportunizou-se um espaço para comentários: a maioria dos comentários foi

elogiando ("melhor barbearia", "atendimento top", "sucesso") sem apresentarem reclamações ou críticas. Este resultado é um indicador de que o nível de satisfação é elevado.

As sugestões foram relacionadas à infraestrutura, especificamente a necessidade de aumentar o espaço físico e a inclusão de um lavatório na barbearia.

5 Considerações Finais

A pesquisa demonstrou que a estratégia de valor da barbearia contribui de maneira decisiva para a retenção de clientes. Os dados reforçam o grau de certeza: o índice de 99,4% de intenção de retorno e recomendação, e 98,8% de reconhecimento da influência dos diferenciais na lealdade dos clientes.

Pode-se confirmar que o pilar fundamental é a Confiabilidade, correspondente à percepção de qualidade técnica e ao uso de bons produtos. A Qualidade Técnica dos serviços se estabeleceu como o principal diferencial percebido (67,9%) e a razão de escolha dominante (68,5%), consolidando-se como a base de atração. Contudo, o fator de conversão da satisfação em lealdade é a Empatia, que se manifesta no atendimento humanizado. O Atendimento Personalizado e Humanizado obteve o maior índice de satisfação (84,6% de Muito Satisfeito) e é a

estratégia de marketing mais percebida pelo cliente (55,6%), evidenciando que o investimento no relacionamento humano é o fator decisivo para a fidelização.

Os fatores diferenciadores foram devidamente analisados, e sua importância para a fidelização foi comprovada pelo ciclo virtuoso do Marketing Boca a Boca: 84,5% dos clientes conheceram a barbearia por indicação. Esta pesquisa, portanto, contribui ao validar a aplicabilidade do modelo SERVQUAL em micro e pequenos negócios do setor de serviços, fornecendo à Barbearia um mapa claro de seus acertos estratégicos.

REFERÊNCIAS

DUTRA, J. A. A.; SILVA, O. F. *Profissão Barbeiro: uma análise evolutiva do empreendimento e a adequação da profissão ao mercado moderno*. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, São Luís, MA, v. 8, n. 3, p. 66-86, mai./jun. 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2014.

MAXWELL, J. C. *Manual de metodologia científica*. Goiânia: UFG, 2011.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. *Por que abrir um negócio em cidade do interior*. [S.l.]: Sebrae Minas, c2024. Disponível em: <https://www.inovacaosebraeminas.com.br/artigo/por-que-abrir-um-negocio-em-cidade-do-interior>. Acesso em: 24 out. 2025.

SOUZA, W. W. B. de. *Avaliação da satisfação dos clientes da Hype Barber Shop em Parintins-AM: percepções sobre qualidade de serviço e atendimento*. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado

em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia, Parintins, 2025.

CAPÍTULO 10

USO DE SISTEMAS ERP NA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS JOÃO MONLEVADE-MG E BELA VISTA-MG

*USE OF ERP SYSTEMS IN THE OPTIMIZATION OF FINANCIAL MANAGEMENT
IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN JOÃO MONLEVADE-MG
AND BELA VISTA-MG*

Thiago Ezequiel Martins Pereira

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
thiagobvmartins@gmail.com

William Andrade Nunes

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
andradewilliam755@gmail.com

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum
Iúna-ES
fernandamoura15@gmail.com

Breno Eustáquio da Silva

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade-MG
<https://orcid.org/0000-0003-3101-0589>
prof.breno.silva@doctum.edu.br

Luzia Nunes dos Santos

Rede de Ensino Doctum
João Monlevade
prof.luzia.santos@doctum.edu.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência do uso de sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) na otimização da gestão financeira em pequenas e médias empresas (PMEs), identificando seus principais benefícios, desafios e impactos na tomada de decisões. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, e utilização do método de estudo de caso em duas empresas de João Monlevade/MG, e Bela Vista de Minas/MG. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos gestores das empresas. Os resultados demonstraram que o sistema promove melhoria na gestão financeira, com destaque para o aumento da confiabilidade das informações, integração entre setores, controle do fluxo de caixa, cumprimento das obrigações fiscais e agilidade nos processos administrativos. Identificou-se, ainda, que os principais desafios enfrentados estão associados aos custos de implantação, complexidade técnica e necessidade de capacitação dos colaboradores. Constatou-se que, apesar das dificuldades iniciais, os benefícios proporcionados pelo ERP superaram os obstáculos, reforçando seu papel estratégico na modernização e eficiência das PMEs. Infere-se que a adoção de sistemas ERP contribui de forma expressiva para a sustentabilidade e competitividade empresarial, configurando-se como uma ferramenta essencial para o aprimoramento da gestão financeira e o fortalecimento das práticas administrativas nas pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Gestão financeira; Sistema ERP; Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of using Enterprise Resource Planning (ERP) systems on optimizing financial management in small and medium-sized enterprises (SMEs), identifying its main benefits, challenges, and impacts on decision-making. The research is characterized as exploratory and descriptive, and uses the case study method in two companies located in João Monlevade/MG and Bela Vista de Minas/MG. Data were collected through questionnaires administered to the companies' managers. The results demonstrated that the system

promotes improvements in financial management, highlighting the increased reliability of information, integration between sectors, control of cash flow, compliance with tax obligations, and agility in administrative processes. It was also identified that the main challenges faced are associated with implementation costs, technical complexity, and the need for employee training. It was found that, despite initial difficulties, the benefits provided by ERP outweigh the obstacles, reinforcing its strategic role in the modernization and efficiency of SMEs. It can be inferred that the adoption of ERP systems contributes significantly to business sustainability and competitiveness, establishing itself as an essential tool for improving financial management and strengthening administrative practices in small and medium-sized enterprises.

Keywords: Financial management; ERP Systems; Small and medium-sized enterprises.

1- Introdução

A gestão financeira é um dos pilares fundamentais para o sucesso de pequenas e médias empresas (PMEs), sendo essencial para a tomada de decisões e a sustentabilidade do negócio (Revista FT, [s.d.]). Com a crescente digitalização e avanços tecnológicos, o uso de sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP) tem se tornado uma estratégia eficaz para otimizar processos financeiros e administrativos. (Abrantes; Dias; Brito, 2024).

Esses sistemas integram diferentes setores da empresa, permitindo uma visão holística das finanças, controle de fluxo de caixa, emissão de relatórios detalhados e análises precisas. Assim, o ERP surge como uma ferramenta essencial para a melhoria da eficiência e produtividade das PMEs, reduzindo erros e potencializando a gestão dos recursos, ao mesmo tempo em que implica mudanças organizacionais significativas (Padilha; Marins, 2006).

Apesar das vantagens oferecidas pelos sistemas ERP, muitas pequenas e médias empresas ainda enfrentam desafios na implementação e utilização dessas soluções. Entre os principais

problemas estão a resistência à mudança, o custo inicial elevado e a falta de capacitação dos gestores para a utilização da ferramenta, como apontam Souza, Monfre e Graziosi (2024), ao destacarem que a implementação de ERPs em PME's é marcada por entraves como altos custos, resistência cultural e ausência de capacitação adequada. A ausência de sistema estruturado pode comprometer o controle financeiro, a lucratividade e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Diante desse contexto, essa pesquisa busca responder: de que forma os sistemas ERP contribuem para a otimização da gestão financeira em PME's e quais obstáculos dificultam sua implementação eficaz?

Este estudo tem como objetivo geral analisar a influência do uso de sistemas ERP na otimização da gestão financeira de pequenas e médias empresas, buscando compreender os principais benefícios e desafios relacionados à sua implementação.

Para alcançar esse propósito, pretende-se investigar de que maneira os sistemas ERP impactam a tomada de decisões financeiras nas PMEs, identificar os principais obstáculos enfrentados pelas organizações durante o processo de adoção dessas tecnologias, e entender como a implementação dos sistemas ERP pode facilitar a gestão empresarial, promovendo maior eficiência e controle dos recursos.

A escolha deste tema se justifica pela crescente relevância dos sistemas ERP no cenário empresarial moderno, especialmente para pequenas e médias empresas que buscam melhorar sua gestão financeira e aumentar sua competitividade. O estudo pretende contribuir para a compreensão dos benefícios dessa tecnologia, bem como identificar os principais desafios e possíveis soluções para facilitar sua adoção. Além disso, a pesquisa poderá servir de base para futuros estudos acadêmicos e orientar gestores na tomada de decisão sobre a implantação de um sistema ERP.

A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, e utiliza o estudo de caso como método. Foram aplicados questionários a gestores de duas empresas de pequeno e médio porte,

com o objetivo de analisar os impactos do uso de sistemas ERP na gestão financeira.

2- Gestão financeira nas PME's

A crescente competitividade e transformação digital têm exigido das pequenas e médias empresas (PME's) uma maior eficiência em seus processos internos, especialmente na área financeira. A gestão financeira eficaz é essencial para a sobrevivência e crescimento dessas organizações, pois permite o controle do fluxo de caixa, análise de rentabilidade e suporte à tomada de decisões (Pires, 2024).

A gestão financeira nas PMEs deve ser compreendida como um conjunto de práticas voltadas ao planejamento, controle e análise dos recursos financeiros da organização. Sua função vai além da simples movimentação de capital, sendo estratégica para garantir liquidez, rentabilidade e capacidade de investimento (Chiavenato, 2022 *apud* Pires, 2024). No entanto, muitas empresas de pequeno porte ainda enfrentam dificuldades como falta de capital de giro, controle de estoque ineficiente e carência de conhecimento técnico por parte dos gestores, o que compromete sua sustentabilidade (Pires, 2024).

2.1- Tecnologia da informação e ERP

Nesse cenário, o uso de tecnologias da informação tem ganhado destaque como ferramenta estratégica para otimizar a gestão empresarial. Os sistemas de planejamento dos recursos empresariais (ERP) têm como principal característica a integração dos diversos setores da organização em uma única plataforma, promovendo automatização de processos, confiabilidade de dados e agilidade no acesso às informações (Rezende, 2002 *apud* Silva; Miranda, 2024). O ERP centraliza informações financeiras, operacionais e administrativas, possibilitando aos gestores uma visão mais clara do desempenho organizacional e suporte para decisões assertivas (Carneiro, 2005 *apud* Silva; Miranda, 2024).

2.2 Benefícios e desafios do ERP na gestão financeira

A adoção de sistemas ERP nas PMEs apresenta impactos diretos na gestão financeira. Entre os principais benefícios observados estão a melhora no controle de pagamentos, organização das transações bancárias, automatização de emissão de notas fiscais e a manutenção de custos atualizados (Silva; Miranda, 2024). Além disso, o ERP possibilita a extração de relatórios em tempo real, facilitando a análise de desempenho financeiro e contribuindo para a transparência dos dados internos. Tais funcionalidades tornam a gestão mais ágil e menos suscetível a erros, promovendo maior eficiência no departamento financeiro.

Apesar das vantagens, a implementação de sistemas ERP nas PMEs pode enfrentar diversas barreiras, como altos custos iniciais, resistência à mudança e falta de capacitação dos colaboradores (Silva; Miranda, 2024). Outro desafio recorrente é a burocracia enfrentada por empresas menores no acesso a linhas de financiamento público, necessárias para aquisição e manutenção desses sistemas (Arenhardt; Simonetto, 2023). Muitas PMEs ainda enfrentam limitações técnicas e operacionais que dificultam a plena integração da tecnologia à rotina organizacional.

2.3 Financiamento públicos, capital próprio e capital de terceiros

O financiamento público é uma alternativa importante para PMEs que desejam investir em inovação tecnológica. No entanto, diversos estudos apontam que o acesso a esses recursos ainda é limitado, seja por excesso de exigências, garantias incompatíveis ou desconhecimento técnico dos editais (Arenhardt; Simonetto, 2023). Para que os sistemas ERP sejam amplamente adotados pelas PMEs, é fundamental que políticas públicas incentivem a digitalização e ofereçam suporte técnico e financeiro às empresas.

Além dos recursos públicos, as PMEs podem recorrer a outras fontes de financiamento, como o capital próprio ou do lucro reinvestido

e o capital de terceiros, como empréstimos bancários e financiamentos privados. O capital próprio, embora não gere endividamento, pode ser limitado, especialmente em empresas de menor porte. Já o capital de terceiros exige análise criteriosa quanto aos custos e prazos envolvidos, podendo representar risco se não for bem planejado (Arenhardt; Simonetto, 2023).

A combinação estratégica entre essas fontes, aliada a incentivos governamentais, pode viabilizar a implementação de tecnologias como os sistemas ERP nas pequenas e médias empresas. A adoção desses sistemas, embora vantajosa, demanda planejamento financeiro adequado e acesso a recursos que permitem superar barreiras como os custos iniciais e a capacitação da equipe (Souza *et al.*, 2024).

Os sistemas ERP devem ser considerados não apenas como ferramentas operacionais, mas também como instrumentos estratégicos de gestão. Quando bem implementados, promovem maior integração entre os departamentos, reduzem custos e aumentam a competitividade da empresa (Silva; Miranda, 2024). A tecnologia, portanto, torna-se essencial para a gestão moderna, contribuindo diretamente para o desempenho financeiro e organizacional das pequenas e médias empresas.

3- Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, delineamento exploratório e descritivo, e uso de estudo de caso. O objetivo é analisar a influência do uso de sistemas ERP na otimização da gestão financeira de pequenas e médias empresas, identificando os principais benefícios e desafios relacionados à sua implementação. As empresas estudadas são a T e E Autopeças LTDA fundada em 2021, localizada em João Monlevade/MG, especializada na comercialização de peças elétricas e de injeção eletrônica para veículos leves, e a Comercial Cotta, situada em Bela Vista de Minas/MG, uma mercearia tradicional fundada em 1984, reconhecida pela gestão cuidadosa e crescimento sustentável.

A escolha da abordagem qualitativa e quantitativa permite uma compreensão mais ampla dos impactos da adoção do ERP nos processos financeiros. A abordagem qualitativa busca interpretar os significados e experiências vividas pelos participantes, conforme Minayo (2001), enquanto a abordagem quantitativa, segundo Gil (2008), foca em aspectos mensuráveis da realidade, utilizando técnicas estatísticas para análise e interpretação dos dados. Lakatos e Marconi (2003) complementam que a pesquisa quantitativa envolve a quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações.

O estudo de caso é apropriado para investigar a realidade das empresas, considerando suas particularidades e contexto específico. Segundo Yin (2005), essa estratégia é indicada quando se deseja compreender um fenômeno inserido em um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A coleta de dados será realizada por meio de questionários aplicados aos gestores das empresas, visando obter informações sobre os impactos da implementação do sistema ERP na gestão financeira, que segundo Lopes (2006) o questionário proporciona base ao pesquisador, desde que seja claro e objetivo. A análise dos dados será interpretativa, buscando identificar os principais benefícios alcançados e os desafios enfrentados durante o processo de implementação e uso do ERP, com base na literatura sobre gestão financeira e sistemas integrados de gestão empresarial.

Foram aplicados dois questionários, um para cada instituição participante. Ambos foram respondidos pelos respectivos gestores. Após o envio, o tempo médio de retorno foi de aproximadamente três horas. Os questionários foram encaminhados em formato PDF por meio do aplicativo WhatsApp, e as respostas também foram devolvidas no mesmo formato e canal de comunicação.

4- Análise dos dados

Mediante aplicação do instrumento de coleta de dados, a seguir estão apresentados todos os resultados obtidos.

No perfil dos respondentes, observou-se que 50% se identificaram como Proprietário(a)/Sócio(a) e 50% como Diretor(a)/Gerente, o que evidencia que as respostas representam a percepção de decisores com experiência direta na gestão

A escolaridade informada foi de 100% com ensino superior incompleto e o gênero informado foi 100% masculino. Em relação à faixa etária, 50% estão na faixa até 25 anos e 50% na faixa 36–45 anos, o que indica presença de gestores de gerações distintas dando suporte à triangulação das respostas.

A totalidade dos entrevistados informou que a empresa utiliza atualmente um sistema ERP (100%), sendo que 50% indicaram que o sistema foi implementado entre 4 e 6 anos e 50% que foi implementado há mais de 6 anos. O ERP utilizado é, em 100% dos casos, um sistema de mercado (fornecedor externo).

O Quadro 1 apresenta as áreas da empresa que estão interligadas ao sistema ERP, conforme apontado pelos respondentes do questionário aplicado.

Área da empresa	Integração com o ERP (%)
Financeira	100
Contábil	100
Estoque	100
Compras	100
Vendas	100
Recursos Humanos	0
Outra(s)	0

Quadro 01: Áreas da empresa interligadas ao ERP

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Observa-se que as áreas Financeira, Contábil, Estoque, Compras e Vendas foram apontadas por 100% dos respondentes como interligadas ao ERP, o que indica uma forte presença do sistema nessas funções operacionais. Por outro lado, a área de Recursos Humanos não foi mencionada por todos, sugerindo uma possível limitação ou menor integração do ERP neste setor.

Quanto ao tempo de atuação dos respondentes na área financeira, 50% informaram atuar de 4 a 6 anos e 50% mais de 6 anos, e 100% acompanharam ativamente o processo de implementação do ERP. Todos os entrevistados trabalham em microempresas do comércio, o que indica que as percepções registradas refletem a realidade operacional e os desafios típicos desse porte e setor.

Em relação à situação anterior à adoção do ERP, 50% relataram uso de planilhas manuais (Excel) e 50% indicaram que os processos eram majoritariamente manuais, sem sistema definido.

A seguir, apresenta-se um gráfico com as principais dificuldades enfrentadas pelos respondentes antes da implantação do sistema ERP, conforme apontado no questionário aplicado.

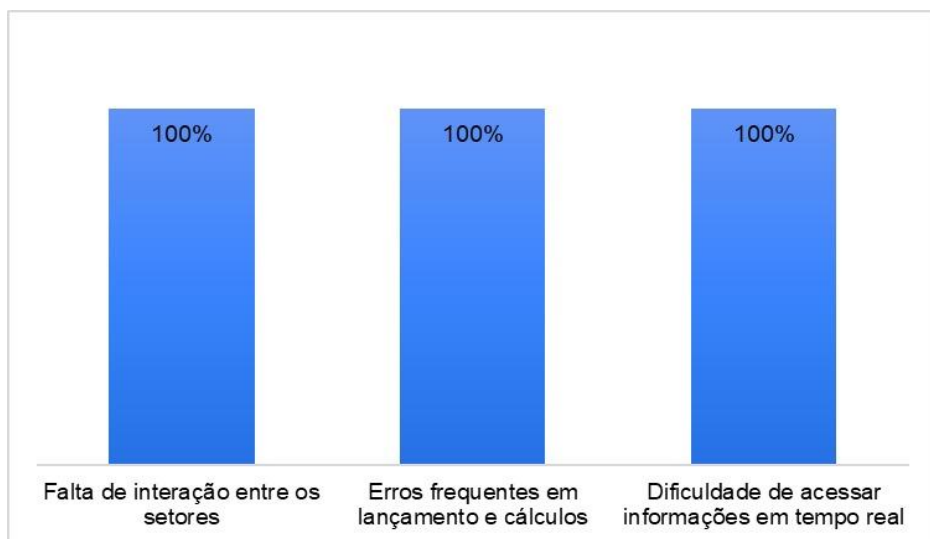


Gráfico 01: Principais dificuldades enfrentadas antes da adoção do ERP

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Conforme ilustrado no Gráfico 1, os principais problemas relatados foram a falta de integração entre os setores, erros frequentes em lançamentos e cálculos, e dificuldade de acessar informações em tempo real todos com 100% de incidência entre os participantes.

Sobre o processo de implementação, 50% classificaram-no como rápido e tranquilo e 50% como bem planejado, com algumas adaptações, enquanto os maiores desafios apontados foram custo elevado (50%), complexidade técnica (50%) e tempo de adaptação (50%). Importante destacar que 100% relataram ter recebido treinamento presencial bem estruturado, fator que, segundo a literatura, reduz resistência e favorece a usabilidade do sistema. Esses elementos confirmam parcialmente a hipótese de que custo e capacitação são desafios relevantes (H2).

O Quadro 2 apresenta a distribuição das respostas dos participantes quanto à contribuição do ERP para diferentes aspectos da gestão financeira, com base em uma escala de 1 (nenhuma contribuição) a 5 (contribuição muito significativa).

Aspecto Avaliado	1	2	3	4	5
Controle do fluxo de caixa	–	–	–	–	100 %
Redução de erros manuais	–	–	–	50%	50%
Agilidade no fechamento de balanços	–	–	–	–	100 %
Monitoramento de receita e despesas	–	–	–	–	100 %
Cumprimento de obrigações fiscais	–	–	–	–	100 %
Apoio à tomada de decisão	–	–	–	–	100 %

Quadro 02: Avaliação da contribuição do ERP em diferentes aspectos empresariais

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

O Quadro 2 mostra que os aspectos mais bem avaliados como fluxo de caixa, fechamento de balanços, monitoramento financeiro, obrigações fiscais e apoio à decisão receberam nota 5 de todos os respondentes. Já a redução de erros manuais teve respostas divididas entre notas 4 e 5, indicando avanços, mas com espaço para melhorias.

No bloco de avaliação e sugestões, 100% dos respondentes afirmaram que o ERP contribui para a sustentabilidade e crescimento da empresa. Sobre o balanço geral entre benefícios e dificuldades, 50% responderam que o sistema trouxe mais benefícios do que dificuldades e 50% avaliaram benefícios e dificuldades na mesma medida.

A seguir, apresenta-se a consolidação das respostas à pergunta sobre os principais ganhos proporcionados pelo ERP na área financeira, conforme percepção dos participantes. Os dados refletem os pontos mais valorizados pelos usuários após a implementação do sistema.

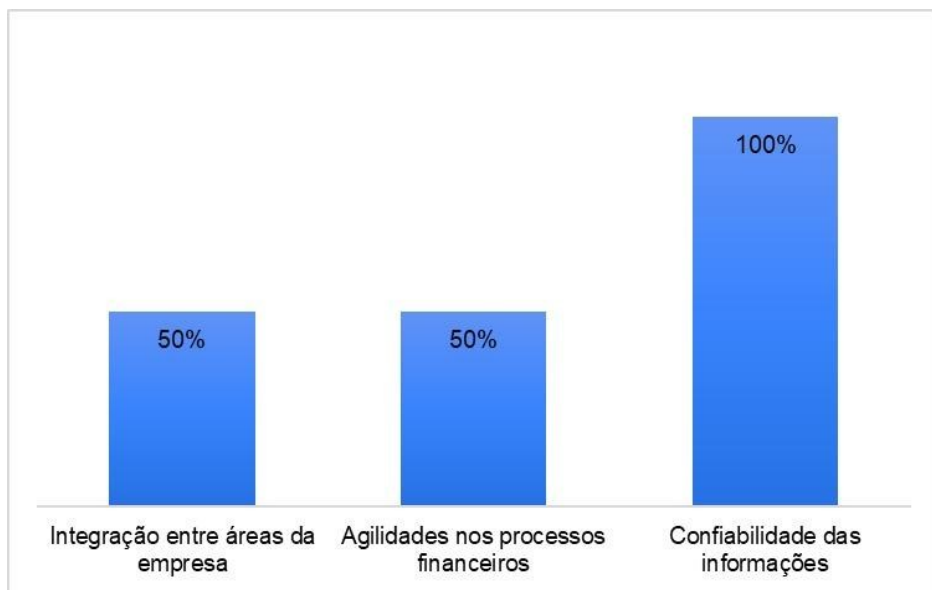


Gráfico 02: Principais ganhos proporcionados pelo ERP na área financeira

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

O gráfico mostra que a confiabilidade das informações foi o ganho mais citado (100%), seguida pela integração entre áreas e

agilidade nos processos financeiros (ambas com 50%). Os demais itens como facilidade de uso e suporte técnico eficiente tiveram pouca representatividade, destacando o foco dos respondentes nos benefícios operacionais do ERP.

O Quadro 3 apresenta os principais pontos de melhoria identificados pelos respondentes em relação ao sistema ERP, com base nas opções disponíveis no instrumento de pesquisa.

Pontos de melhorias identificados	Percentual das respostas
Interface e usabilidade do sistema	50%
Suporte técnico e atendimento	—
Flexibilidade para a personalização	50%
Integração com outros sistemas	—
Atualizações e manutenções constantes	50%
Outros	—

Quadro 03: Pontos que ainda precisam ser melhorados no sistema ERP

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Conforme demonstrado no Quadro 3, os aspectos mais citados foram interface e usabilidade, flexibilidade para personalização e atualizações/manutenções constantes, todos com 50% das respostas. Esses resultados indicam que, embora o ERP traga ganhos operacionais relevantes, ainda há demanda por melhorias na experiência do usuário e na adaptabilidade do sistema.

Metade (50%) dos respondentes pretende investir em melhorias ou atualizações do ERP nos próximos anos; os outros 50% estão em análise. Quanto à recomendação do sistema para outras empresas, 50% recomendam fortemente e 50% recomendam com ressalvas, dependendo do porte. Isso indica confiança nos benefícios, porém prudência quanto a custos e adaptação para empresas de diferentes tamanhos. Essas conclusões dialogam com autores que afirmam que o

ERP é estratégico, mas demanda investimentos e adaptação contínua para gerar pleno retorno.

Em síntese interpretativa, os dados mostram coerência entre a percepção dos gestores e os argumentos teóricos: o ERP promove integração, aumenta a confiabilidade dos dados, acelera processos e melhora a regulamentação fiscal, corroborando as hipóteses gerais do estudo. Ao mesmo tempo, o custo, a necessidade de customização e melhorias na usabilidade aparecem como limitações práticas que devem ser consideradas pelos gestores na decisão de adoção e evolução do sistema.

5- Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência do uso de sistemas ERP na otimização da gestão financeira em pequenas e médias empresas, com base em um estudo de caso realizado em duas organizações. A análise dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados permitiu verificar que a adoção do sistema ERP tem contribuído para o aprimoramento dos processos financeiros, atendendo plenamente ao objetivo geral proposto.

De maneira específica, constatou-se que o ERP impacta positivamente na tomada de decisões financeiras, ao integrar informações e proporcionar maior controle e agilidade às rotinas administrativas. Também foi possível identificar que os principais benefícios percebidos estão relacionados à confiabilidade das informações, à integração entre áreas e à agilidade nos processos internos, o que reforça o papel estratégico da tecnologia na gestão das PMEs. Esses resultados confirmam a hipótese de que o uso eficaz do ERP otimiza a gestão financeira, proporcionando maior precisão e eficiência operacional.

As hipóteses de resistência a mudanças também foram atendidas, evidenciando que os desafios enfrentados na implementação dos sistemas estão associados principalmente aos custos iniciais, à necessidade de capacitação dos colaboradores e à

adaptação dos processos internos. Ainda assim, verificou-se que os benefícios superam as dificuldades, fortalecendo a percepção de que o ERP é um investimento de longo prazo voltado à melhoria contínua da gestão empresarial.

Como limitações deste estudo, destacam-se o número reduzido de participantes e o foco em apenas duas empresas, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa baseou-se em dados declarados pelos gestores, o que pode envolver percepções subjetivas sobre o desempenho do sistema.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação da amostra, incluindo empresas de diferentes portes e segmentos, bem como a realização de estudos comparativos entre sistemas ERP distintos, a fim de aprofundar a análise sobre custos, desempenho e estratégias de implementação.

Entende-se, portanto, que a utilização de sistemas ERP representa um diferencial competitivo para pequenas e médias empresas, contribuindo para a eficiência financeira, a integração dos processos e a sustentabilidade organizacional, consolidando-se como ferramenta essencial para o crescimento e a modernização das práticas de gestão.

Referências

- ABRANTES, L. A. de M.; DIAS, R. R.; BRITO, S.. *A importância dos sistemas ERP na gestão financeira das empresas*. PUC Goiás, 2024. Disponível em: <https://bing.com/search?q=artigos+cient%3%adfi-cos+sobre+uso+de+sistemas+ERP+na+otimiza%3%a7%3%a3o+de+processos+financeiros+e+administrativos>. Acesso em: 10 set. 2025.
- ARENHARDT, D. L.; SIMONETTO, E. de O. *A importância do financiamento público para pequenas e médias empresas (PMEs) inovadoras com atuação no Brasil*. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 17, n. 1, p. 21–38, 2023.
- SILVA, C. L. G. S.; MIRANDA, M. B. da S. C. *A relevância do sistema ERP na gestão do departamento financeiro em uma empresa de pequeno porte*. Scientia: Revista Científica Multidisciplinar, v. 9, n. 2, p. 68–92, 2024.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, M. M. *A técnica do questionário na pesquisa educacional*. Disponível em: https://www.academia.edu/28821343/A_t%C3%A9cnica_do_question%C3%A1rio_na_pesquisa_educacional. Acesso em: 10 set. 2025.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

PADILHA, A. C.; MARINS, F. A. S. *Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto*. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 1, p. 45–56, jan./abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/GmLSKVc7dpRYdBhtbChHDcv/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

PIRES, S. P. *Um estudo sobre a gestão financeira em micro e pequenas empresas na Quarta Colônia*. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, p. 394–421, 2024.

REVISTA FT. *A importância da gestão financeira para PMEs*. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-importancia-da-gestao-financeira-para-pequenas-e-medias-empresas/>. Acesso em: 10 set. 2025.

SOUZA, R.; MONFRE, G. A.; GRAZIOSI, S. E. *Sistemas ERP e sua implementação em PMEs brasileiras: vantagens, barreiras e estratégias para o sucesso*. Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior – IMMES, 2024. Disponível em: https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2025/05/Artigo_MATIZ_2024_ERP.pdf. Acesso em: 20 ago. 2025.

VINHAS, C. T. et al. *A dimensão da tecnologia da informação e comunicação na administração pública*. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 1, p. 1083–1095, 2022.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAPÍTULO 11

IMPACTO DO ACÚMULO DE FUNÇÕES E DA SOBRECARGA DE TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES EM EMPRESAS DE LOGISTICA E TRANSPORTE LOCALIZADA NA SERRA-ES

*IMPACT OF ACCUMULATION OF FUNCTIONS AND WORK OVERLOAD ON
THE QUALITY OF LIFE OF EMPLOYEES IN LOGISTICS AND TRANSPORTA-
TION COMPANIES*

Brenda Martins Lisboa Ramos

Rede de Ensino Doctum

Serra-ES

brendaml2000@hotmail.com

Victor Dantas de Castro

Rede de Ensino Doctum

Serra-ES

victordc_14@hotmail.com

Washington Cesar Oliveira da Silva

Rede de Ensino Doctum

Serra-ES

washingtoncesar093@gmail.com

Fernanda Matos de Moura Almeida

Rede de Ensino Doctum

Iúna-ES

fernandamoura15@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa o impacto do acúmulo de funções e da sobrecarga de trabalho na qualidade de vida dos colaboradores em empresas de logística e transporte. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, realizada por meio de revisão bibliográfica, que buscou compreender as relações entre excesso de atribuições, motivação e práticas de

gestão de pessoas. Os resultados indicam que a intensificação das demandas e a multiplicidade de papéis afetam diretamente a saúde física e mental dos trabalhadores, provocando estresse, absenteísmo, rotatividade e desmotivação. Observa-se que o setor de logística apresenta particularidades que aumentam esses impactos, como a necessidade de flexibilidade, cumprimento rigoroso de prazos e atuação em múltiplas etapas da cadeia operacional. O estudo evidencia que políticas organizacionais de qualidade de vida no trabalho, reorganização de processos e estratégias de gestão humanizadas são essenciais para mitigar os efeitos negativos, promovendo ambientes mais saudáveis, produtivos e sustentáveis. Assim, notou-se que investir em práticas que conciliam eficiência operacional e bem-estar dos colaboradores constitui não apenas uma ação de valorização do capital humano, mas também uma estratégia fundamental para a competitividade das organizações.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Acúmulo de Funções; Sobrecarga de Trabalho; Logística; Transporte.

ABSTRACT

This article analyzes the impact of role accumulation and work overload on the quality of life of employees in logistics and transportation companies. It is an exploratory and descriptive study conducted through a literature review, aiming to understand the relationships between excessive responsibilities, motivation, and human resource management practices. The results indicate that the intensification of demands and multiple roles directly affect employees' physical and mental health, causing stress, absenteeism, turnover, and demotivation. The logistics sector presents particularities that exacerbate these effects, such as the need for flexibility, strict deadlines, and involvement in multiple stages of the operational chain. The study highlights that work-life quality policies, process reorganization, and humanized management strategies are essential to mitigate negative impacts, fostering healthier, more productive, and sustainable work environments. It concludes that investing in practices that balance operational efficiency and employee well-being is not only a way to value human capital but also a fundamental strategy

for organizational competitiveness.

Keywords: Quality of Work Life; Role Accumulation; Work Overload; Logistics; Transportation.

1- Introdução

O ambiente de trabalho contemporâneo, especialmente em empresas de logística e transporte, apresenta elevada dinâmica e competitividade. O crescimento exponencial do comércio eletrônico, a demanda por entregas rápidas e a globalização das cadeias de suprimentos intensificaram os desafios operacionais, exigindo dos colaboradores não apenas o cumprimento rigoroso de prazos, mas também flexibilidade, adaptação contínua a novas tecnologias e capacidade de atuar em múltiplas funções (Ballou, 2006; Fleury; Wanke, 2009). Nesse contexto, a pressão por resultados imediatos e a necessidade de garantir a eficiência operacional aumentam a complexidade das atividades, gerando uma sobrecarga constante sobre os trabalhadores.

O acúmulo de funções caracteriza-se pela necessidade de o colaborador desempenhar atividades além daquelas previstas em seu contrato, muitas vezes sem a devida compensação ou reconhecimento. Tal situação impacta diretamente a motivação, a satisfação e o engajamento, podendo gerar desgaste físico e emocional significativo (Chiavenato, 2014; Gil, 2001). Quando não gerido adequadamente, o acúmulo de atribuições contribui para o surgimento de conflitos internos, insatisfação organizacional e aumento da rotatividade. Além disso, pesquisas indicam que colaboradores sobrecarregados apresentam maior risco de desenvolvimento de doenças ocupacionais, como distúrbios musculoesqueléticos, transtornos de ansiedade e estresse crônico (Spector, 2002; Dejours, 1992).

No setor de logística e transporte, a necessidade de atuar em diferentes etapas da cadeia operacional – desde o gerenciamento de estoques, planejamento de rotas, armazenamento até a entrega final – potencializa os efeitos negativos do acúmulo de funções e da

sobrecarga de trabalho. A multiplicidade de papéis, aliada à pressão por resultados, torna os trabalhadores mais suscetíveis ao desgaste físico e psicológico, evidenciando a importância de compreender o impacto dessas condições na qualidade de vida no trabalho (Ballou, 2006; Fleury; Wanke, 2009).

Segundo Santos e Pereira (2018), longas jornadas, deslocamentos constantes e a exigência de respostas rápidas aos imprevistos logísticos aumentam significativamente o estresse ocupacional e prejudicam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A sobrecarga de trabalho, por sua vez, ocorre quando a quantidade de demandas ultrapassa a capacidade de execução do colaborador em determinado período, gerando pressão contínua e sofrimento psíquico. Dejours (1992) alerta que a intensificação do ritmo de trabalho compromete não apenas a saúde mental, mas também a identidade profissional, podendo resultar em desmotivação, absenteísmo e queda na produtividade.

Spector (2002) complementa que o excesso de tarefas, quando aliado à falta de autonomia e à ausência de reconhecimento, aumenta a incidência de doenças ocupacionais e prejudica o clima organizacional. Cooper e Cartwright (1994) reforçam que a sobrecarga, se não mitigada, pode comprometer a performance individual e coletiva, elevando os conflitos interpessoais e reduzindo a sustentabilidade organizacional.

Portanto, este estudo parte do problema de investigar de que forma o acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho afetam a qualidade de vida dos colaboradores em empresas de logística e transporte?

O objetivo geral consiste em analisar como impacto do acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho afetam a qualidade de vida dos colaboradores em empresas de logística e transporte.

Os objetivos específicos incluem: identificar quais atividades possuem maior sobrecarga no segmento de logística e transporte; investigar a relação entre sobrecarga e motivação; e examinar as ações e estratégias adotadas pelas empresas para lidar com esses desafios.

A relevância deste estudo é social, ao abordar a saúde e bem-estar dos trabalhadores; acadêmica, ao aprofundar a compreensão sobre gestão de pessoas; e profissional, ao fornecer subsídios para práticas organizacionais mais humanizadas.

A pesquisa adota metodologia exploratória e descritiva, baseada em revisão bibliográfica, permitindo analisar criticamente a temática com apoio de autores reconhecidos e estudos recentes.

2- Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito central na gestão contemporânea de pessoas, especialmente diante da valorização crescente do capital humano. Para Limongi-França (2006, p. 25), a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como “o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. Essa definição amplia a compreensão do tema, mostrando que a QVT vai além da ausência de riscos físicos, envolvendo também aspectos psicológicos e sociais.

Segundo Walton (1973), um dos pioneiros no estudo da QVT, o conceito está relacionado a oito dimensões fundamentais, como remuneração justa, condições de trabalho seguras, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas dimensões ainda servem de base para muitas pesquisas atuais sobre o tema.

Chiavenato (2014) complementa que investir em qualidade de vida no trabalho traz benefícios mútuos: colaboradores apresentam maior engajamento, satisfação e menor incidência de doenças ocupacionais, enquanto as organizações ganham em produtividade, inovação e competitividade. Assim, a QVT deve ser vista como uma estratégia organizacional e não apenas como uma iniciativa pontual de bem-estar.

Martins e Veiga (2019, p. 42) enfatizam a amplitude do conceito, afirmando que:

“A qualidade de vida no trabalho não se limita apenas à ausência de riscos físicos ou à oferta de benefícios materiais, mas envolve um conjunto amplo de fatores que permitem ao trabalhador desenvolver plenamente suas competências, manter um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, sentir-se valorizado e motivado, e alcançar satisfação e bem-estar no desempenho de suas atividades diárias.”

Essa abordagem evidencia que a QVT é multifacetada, englobando aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais, e que seu impacto vai além da satisfação individual, influenciando o clima organizacional, a produtividade e a sustentabilidade da empresa.

Além disso, Limongi-França (2006) propõe a utilização dos indicadores BPSO (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) como forma de avaliar a efetividade das práticas implementadas. Esses indicadores permitem uma visão abrangente da saúde e satisfação do trabalhador, evidenciando que a gestão da qualidade de vida precisa ser contínua e integrada ao planejamento estratégico das organizações.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho deve ser compreendida como uma prática sistemática que fortalece vínculos interpessoais, promove o respeito à diversidade e contribui para um clima organizacional saudável, sendo indispensável para a sustentabilidade empresarial.

2.1 Acúmulo de Funções

O acúmulo de funções ocorre quando o colaborador assume atividades distintas das previstas em seu contrato de trabalho, muitas vezes sem a devida compensação financeira ou estrutural. Para Chiavenato (2014, p. 76), “o excesso de atribuições pode ser entendido como um desvio de função quando não há clareza sobre os papéis e responsabilidades de cada cargo”. Essa situação, embora comum em ambientes competitivos, tende a gerar insatisfação e desgaste emocional.

Limongi-França (2004) destaca que a percepção de justiça é elemento central para a qualidade de vida no trabalho. Quando os

colaboradores se sentem sobrecarregados por funções acumuladas, sem reconhecimento proporcional, há impacto direto na motivação e no vínculo com a organização. Além disso, a autora ressalta que a valorização do capital humano deve ser contínua e não apenas uma resposta emergencial a dificuldades internas.

Embora o acúmulo de funções possa ser interpretado como oportunidade de desenvolvimento profissional e aprendizado de novas competências, Gil (2001, p. 102) alerta que:

“O acúmulo de funções caracteriza-se pela necessidade de o trabalhador executar atividades que vão além de suas atribuições originais, muitas vezes sem treinamento adequado ou compensação. Essa situação recorrente pode gerar sobrecarga física e mental, sentimentos de injustiça e desmotivação, além de aumentar a probabilidade de erros e acidentes. Organizações que não delimitam claramente as responsabilidades ou não valorizam o esforço adicional tendem a enfrentar maior rotatividade, absenteísmo e comprometimento da produtividade, evidenciando que o acúmulo de funções é um problema que afeta tanto o indivíduo quanto o desempenho organizacional.”

Pesquisas recentes reforçam a importância de delimitar responsabilidades de forma clara. Segundo Souza e Pimenta (2020), o excesso de atribuições não planejadas está diretamente relacionado com estresse crônico, queda de produtividade e aumento de absenteísmo, evidenciando a necessidade de políticas preventivas e de gestão equilibrada das funções dentro das organizações.

Essa abordagem evidencia que o acúmulo de funções não é apenas um problema operacional, mas também um fator crítico para a saúde mental, motivação e engajamento do colaborador, com impactos diretos no desempenho e sustentabilidade das organizações.

2.2 Sobrecarga de Trabalho

A sobrecarga de trabalho está associada ao excesso de demandas que superam a capacidade de execução do trabalhador em determinado período de tempo. Dejours (1992, p. 31) afirma que “a intensificação do ritmo de trabalho pode gerar sofrimento psíquico e

comprometer a identidade profissional do indivíduo”. Essa constatação mostra que a sobrecarga não é apenas uma questão de produtividade, mas também de saúde mental.

Segundo Spector (2002), o excesso de atividades está diretamente relacionado ao aumento de absenteísmo e à maior incidência de doenças ocupacionais, como distúrbios musculoesqueléticos e transtornos de ansiedade. Além disso, a sobrecarga reduz a qualidade de vida, já que compromete o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Chiavenato (2014) reforça que o desempenho humano não pode ser medido unicamente pela quantidade de tarefas executadas, mas pela sua eficácia e pela manutenção da motivação. Quando os limites individuais são desrespeitados, há risco de desengajamento e de redução da competitividade da própria organização. Assim, compreender a sobrecarga como risco ocupacional é fundamental para que gestores adotem políticas de prevenção e redistribuição adequada das demandas.

Cooper e Cartwright (1994, p. 56) complementam essa visão ao afirmar:

“A sobrecarga de trabalho não se limita ao excesso de tarefas, mas envolve a pressão contínua por resultados, prazos apertados e múltiplas responsabilidades simultâneas, o que pode gerar sofrimento psicológico, desgaste emocional e comprometimento da saúde física do trabalhador. Quando não gerida adequadamente, essa condição provoca redução da motivação, aumento do absenteísmo, queda na produtividade e elevação dos conflitos interpessoais, afetando diretamente o clima organizacional e a sustentabilidade da empresa.”

Autores contemporâneos, como Rodrigues e Almeida (2021), apontam que estratégias de mitigação da sobrecarga incluem: redistribuição de tarefas, revisão de processos, implementação de tecnologia de apoio e desenvolvimento de habilidades de gestão do tempo. A abordagem preventiva é essencial para preservar a saúde ocupacional, manter a motivação e garantir a produtividade organizacional.

Portanto, a sobrecarga de trabalho é um fator crítico que, quando não gerido, compromete o bem-estar, a performance individual e o sucesso organizacional. Políticas de gestão humanizadas, combinadas com práticas de qualidade de vida no trabalho (QVT), são fundamentais para equilibrar as demandas do setor e a saúde dos colaboradores.

2.3 Particularidades do Setor de Logística e Transporte

O setor de logística e transporte possui características que acentuam os riscos de acúmulo de funções e sobrecarga. Para Ballou (2006, p. 29), a logística “representa um processo integrado que envolve transporte, armazenagem e distribuição, exigindo respostas rápidas e sincronizadas às demandas do mercado”. Esse dinamismo impõe aos trabalhadores rotinas intensas, com alta exigência de flexibilidade.

Fleury e Wanke (2009) observam que a multiplicidade de papéis é comum nesse setor, pois os colaboradores frequentemente precisam atuar em diferentes etapas da cadeia logística, desde a gestão de estoques até a entrega final. Essa característica aumenta a chance de desgaste físico e psicológico.

De acordo com Veloso, Schirrmester e Limongi-França (2007), a pressão por resultados imediatos em setores de alta competitividade, como o de transporte, pode reduzir a percepção de qualidade de vida dos colaboradores e impactar na retenção de talentos. Além disso, longas jornadas, deslocamentos constantes e o cumprimento rigoroso de prazos reforçam a necessidade de estratégias de gestão humanizadas.

Santos e Pereira (2018, p. 75) ressaltam a complexidade do setor ao afirmar:

“O setor de logística e transporte impõe aos trabalhadores uma série de desafios que vão além da execução de tarefas rotineiras. A necessidade de cumprir prazos rigorosos, gerenciar múltiplas etapas da cadeia de suprimentos, lidar com deslocamentos constantes e responder rapidamente a imprevistos cria um ambiente de trabalho altamente exigente.

Essa complexidade aumenta o risco de sobrecarga física e mental, afeta a qualidade de vida dos colaboradores e demanda estratégias organizacionais específicas para equilibrar eficiência operacional e bem-estar dos profissionais.”

Segundo estudo de Santos e Pereira (2018), empresas do setor que implementam programas de QVT observam melhora significativa no engajamento, na satisfação dos colaboradores e na redução de acidentes de trabalho. Essas evidências reforçam a importância de políticas que conciliam eficiência operacional e bem-estar dos profissionais.

Portanto, compreender as particularidades do setor de logística e transporte é essencial para a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), capazes de conciliar a eficiência operacional com o bem-estar dos profissionais.

3 – Metodologia

Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e caráter bibliográfico. O objetivo foi analisar o impacto do acúmulo de funções e da sobrecarga de trabalho na qualidade de vida dos colaboradores em empresas de logística e transporte. Segundo Gil (1991, p.45), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, permitindo compreendê-lo em suas dimensões, enquanto a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever características e estabelecer relações entre variáveis.

O estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão de literatura, que possibilitou uma análise crítica e sistemática das informações disponíveis sobre o tema. Foram selecionadas publicações relevantes, como livros, artigos científicos e periódicos especializados, abordando os seguintes eixos temáticos: qualidade de vida no trabalho (QVT), acúmulo de funções, sobrecarga de trabalho e particularidades do setor de logística e transporte.

A escolha das fontes considerou critérios de relevância acadêmica, atualidade e pertinência em relação aos objetivos da

pesquisa. A análise dos dados consistiu na leitura, comparação e interpretação das informações apresentadas nas obras consultadas, identificando convergências, divergências e padrões de entendimento sobre o tema.

Essa metodologia garantiu coerência entre os objetivos e os procedimentos adotados, permitindo que os resultados fossem sustentados por evidências teóricas consistentes. Além disso, possibilitou a síntese de conhecimentos, a identificação de lacunas na literatura e a formulação de recomendações fundamentadas em estudos consolidados, conferindo rigor científico e aplicabilidade prática aos resultados obtidos.

4- Resultados obtidos

A análise bibliográfica realizada permitiu identificar que o impacto do acúmulo de funções e da sobrecarga de trabalho na qualidade de vida dos colaboradores em empresas de logística e transporte é profundo, multifacetado e interdependente. Os quatro eixos centrais da pesquisa — qualidade de vida no trabalho (QVT), acúmulo de funções, sobrecarga de trabalho e particularidades do setor logístico — atuam de forma inter-relacionada, afetando tanto os indivíduos quanto as organizações.

No que se refere à QVT, a literatura aponta que investir em condições adequadas de trabalho não é apenas um diferencial competitivo, mas uma exigência estratégica. Ambientes que negligenciam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento e a valorização do colaborador apresentam maior absenteísmo, rotatividade e desmotivação (Limongi-França, 2006; Chiavenato, 2014). Entretanto, observou-se que, na prática, o setor de logística ainda enfrenta dificuldades em implementar políticas consistentes de QVT, ampliando os efeitos negativos do acúmulo de funções e da sobrecarga.

Quanto ao acúmulo de funções, embora possa proporcionar aprendizado e desenvolvimento de competências, sua recorrência

causa desgaste físico e emocional significativo. A sobreposição de papéis sem clareza contratual ou reconhecimento adequado gera insatisfação e compromete a percepção de justiça (Chiavenato, 2014; Gil, 2001). O excesso de atribuições não planejadas está associado ao estresse crônico, queda de produtividade e aumento do absenteísmo, especialmente em atividades que envolvem múltiplas etapas da cadeia logística e cumprimento de prazos simultâneos (Souza; Pimenta, 2020).

Em relação à sobrecarga de trabalho, a intensificação do ritmo e o excesso de demandas comprometem a identidade profissional, provocam sofrimento psíquico e aumentam a incidência de doenças ocupacionais (Dejours, 1992; Spector, 2002). Estratégias como redistribuição de tarefas, revisão de processos, implementação de tecnologias de apoio e desenvolvimento de habilidades de gestão do tempo são essenciais para mitigar esses efeitos (Rodrigues; Almeida, 2021).

As particularidades do setor de logística e transporte intensificam os impactos do acúmulo de funções e da sobrecarga. A logística exige agilidade, sincronização e atuação em múltiplas etapas da cadeia operacional (Ballou, 2006; Fleury; Wanke, 2009). A pressão por resultados imediatos reduz a percepção de qualidade de vida e dificulta a retenção de talentos (Veloso, Schirrmester; Limongi-França, 2007). Empresas que implementam programas de QVT observam melhora no engajamento, satisfação e redução de acidentes de trabalho, mostrando que práticas voltadas ao bem-estar podem equilibrar eficiência operacional e saúde dos colaboradores (Santos; Pereira, 2018).

De forma crítica, os impactos do acúmulo de funções e da sobrecarga não são isolados, mas resultados de um modelo de gestão centrado na produtividade em detrimento da valorização humana. Entretanto, a literatura indica que programas de QVT consistentes, reorganização de tarefas, incentivo ao bem-estar físico e psicológico, definição clara de responsabilidades e gestão humanizada podem mitigar esses efeitos, promovendo ambientes mais saudáveis, produtivos e motivadores.

Portanto, os resultados corroboram a hipótese de que o acúmulo de funções compromete a satisfação e engajamento, a sobrecarga aumenta absenteísmo e rotatividade, e políticas de QVT contribuem para minimizar esses impactos. Além disso, foram atingidos os objetivos específicos: identificar as atividades com maior sobrecarga, compreender a relação entre sobrecarga e motivação, e analisar as estratégias adotadas pelas empresas para reduzir efeitos negativos, evidenciando a interdependência entre os fatores estudados.

5- Considerações finais

Esta pesquisa permitiu compreender que o acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho impactam significativamente a qualidade de vida dos colaboradores em empresas de logística e transporte. O estudo confirmou que o excesso de atribuições compromete a satisfação, o engajamento e a motivação, enquanto a sobrecarga contribui para o aumento do absenteísmo e da rotatividade, corroborando a hipótese inicial.

Foram identificadas como mais críticas as atividades que envolvem múltiplas funções, cumprimento simultâneo de prazos e necessidade de flexibilidade constante, mostrando a relação direta entre sobrecarga e redução do bem-estar. As organizações que não adotam estratégias adequadas de gestão enfrentam maiores desafios na retenção de talentos e no desempenho global.

O estudo atendeu aos objetivos propostos, ao analisar o impacto do acúmulo de funções e da sobrecarga de trabalho, identificar as atividades com maior sobrecarga e investigar a relação entre sobrecarga e motivação, além de apontar estratégias utilizadas pelas empresas para lidar com esses desafios.

Como limitações, destaca-se o caráter exclusivamente bibliográfico da pesquisa, que impossibilitou a coleta de dados empíricos e a análise quantitativa ou qualitativa direta com colaboradores do setor. Essas limitações indicam a necessidade de estudos futuros que explorem a percepção dos trabalhadores, utilizem

questionários, entrevistas ou análises de desempenho, permitindo validar e aprofundar os achados teóricos.

Por fim, esta investigação evidencia oportunidades para pesquisas futuras focadas em estratégias de intervenção, programas de qualidade de vida no trabalho e medidas de prevenção de sobrecarga e acúmulo de funções, contribuindo para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais eficazes e humanizadas no setor de logística e transporte.

Referências

- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S. *Healthy mind; healthy organization — a proactive approach to occupational stress*. Human Relations, v. 47, n. 4, p. 455–471, 1994.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, R.; VEIGA, A. P. *Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

RODRIGUES, C.; ALMEIDA, P. *Sobrecarga de Trabalho e Saúde Ocupacional: Estratégias Preventivas*. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

SANTOS, R.; PEREIRA, J. *Gestão de Pessoas no Setor de Logística: Experiências e Resultados*. São Paulo: Atlas, 2018.

SPECTOR, P. E. *Industrial and organizational psychology: research and practice*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 2002.

SOUZA, M.; PIMENTA, F. *Impactos do Acúmulo de Funções na Saúde e Produtividade*. Revista Brasileira de Administração, v. 17, n. 2, p. 45-62, 2020.

VELOSO, M.; SCHIRRMESTER, D.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.. *Saúde, qualidade de vida e gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2007.

WALTON, R. E. *Criteria for quality of working life*. In: *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 23-39, 1973.

CAPÍTULO 12

MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS: PAPA-LÉGUAS TRANSPORTE

BUSINESS MODEL CANVAS: PAPA-LÉGUAS TRANSPORT

Rafaela Medeiros Ferreira

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
aluno.rafaela.ferreira1@doctum.edu.br

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
<https://orcid.org/0000-0002-4841-1867>
martinholuthero@gmail.com

RESUMO

O presente artigo aborda a criação de um modelo de negócios inovador para o setor de logística, focado na coleta domiciliar de produtos para envio ou devolução. Com o crescimento do comércio eletrônico, identificou-se uma demanda por soluções que otimizem o processo de postagem de mercadorias, eliminando a necessidade de deslocamento do usuário a pontos de coleta. O objetivo geral foi desenvolver um modelo de negócios utilizando a ferramenta Canvas aplicada a uma empresa especializada na coleta e encaminhamento de produtos, denominada "Papa-Léguas Transporte". A metodologia proposta baseou-se em uma pesquisa qualitativa e exploratória para fundamentar a estruturação do negócio. A hipótese central é que a aplicação do modelo Canvas viabilizará a criação de uma solução logística que atenda a essa necessidade de mercado, oferecendo conveniência e eficiência. Como resultado foi construído um modelo de negócio estruturado (Canva), detalhando seus nove componentes essenciais, desde a proposta de valor até a estrutura de custos, demonstrando a viabilidade e o potencial do serviço proposto para gerar valor tanto para os clientes quanto para a empresa.

Palavras-chave: Modelo de Negócios; Canvas; Logística; Inovação; Empreendedorismo.

ABSTRACT

This article discusses the creation of an innovative business model for the logistics sector, focused on home collection of products for shipment or return. With the growth of e-commerce, a demand has been identified for solutions that optimize the process of posting goods, eliminating the need for the user to travel to collection points. The overall objective was to develop a business model using the Canvas tool applied to a company specializing in the collection and forwarding of products, called "Papa-Léguas Transporte". The proposed methodology was based on qualitative and exploratory research to support the structuring of the business. The central hypothesis is that the application of the Canvas model will enable the creation of a logistics solution that meets this market need, offering convenience and efficiency. As a result, it was expected to present a structured business model, detailing its nine essential components, from the value proposition to the cost structure, demonstrating the viability and potential of the proposed service to generate value for both customers and the company.

Keywords: Business Model. Canvas. Logistics. Innovation. Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

Com o crescente volume de compras online e a busca incessante por soluções práticas no dia a dia, o setor de logística enfrenta novos desafios e oportunidades. A expansão do comércio eletrônico tem gerado uma demanda significativa por serviços que otimizem o processo de postagem e devolução de mercadorias, eliminando a necessidade de deslocamento do usuário a pontos de coleta. Este cenário contemporâneo, marcado pela conveniência e agilidade, revela uma lacuna promissora no mercado: a necessidade de

soluções logísticas mais eficientes e acessíveis para o consumidor final. Diante deste contexto, surge a ideia de um negócio inovador focado na coleta domiciliar de produtos para envio ou devolução.

Esta proposta empreendedora visa simplificar o processo de envio, conectando o remetente com a praticidade e o conforto. A ideia será desenvolvida e estruturada através da aplicação do modelo de negócios Canvas, uma ferramenta visual e intuitiva que permite a concepção e análise de estratégias empresariais.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo de negócios, utilizando a ferramenta Canvas, para uma empresa especializada na coleta e encaminhamento de produtos, denominada “Papa-Léguas Transporte”. Como objetivos específicos, busca-se explicar o funcionamento do Canvas como ferramenta para modelagem de negócios e detalhar os nove blocos do modelo de negócio proposto para a empresa. A hipótese central é que a aplicação do modelo Canvas viabilizará a criação de uma solução logística que atenda a essa necessidade de mercado, oferecendo conveniência e eficiência.

A metodologia proposta baseia-se em uma pesquisa exploratória, com abordagem bibliográfica e qualitativa, para fundamentar a estruturação do negócio, complementada por uma pesquisa de campo, através de uma entrevista com o empreendedor do negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empreendedorismo

Com base na obra de Dornelas (2003), o empreendedorismo é compreendido como um motor essencial para o desenvolvimento econômico e social, não se restringindo apenas à criação de novos negócios, mas também englobando a inovação dentro de organizações existentes, conhecido como intraempreendedorismo. Dornelas aborda as etapas do processo empreendedor, desde a identificação de oportunidades até a implementação e gestão do negócio.

A teoria da “Destruição Criativa”, de Schumpeter (1942), complementa essa visão ao destacar o papel do empreendedor como agente de inovações que rompem com o status quo, substituindo produtos e processos obsoletos por soluções mais eficientes e inovadoras. Essa perspectiva teórica justifica a relevância do estudo do empreendedorismo, evidenciando como os pesquisadores dinamizam a economia e geram empregos ao introduzir novas ideias e tecnologias.

Peter Drucker (1998) amplia o conceito, afirmando que o empreendedor explora as oportunidades criadas pelas mudanças, seja na tecnologia, nas preferências dos consumidores ou nas normas sociais. Para Drucker, “O empreendedorismo está intrinsecamente ligado à busca por mudança, respondendo a ela e explorando-a como uma oportunidade”. Esta visão ressalta a capacidade do empreendedor de identificar potenciais não percebidos por outros e transformá-los em negócios viáveis. No contexto deste estudo, a compreensão dos fundamentos do empreendedorismo é crucial para analisar a proposta de um modelo de negócios inovador no setor de logística, focado na otimização de processos de devolução de produtos adquiridos online.

2.2. Modelo de Negócios Canvas

O Modelo de Negócios Canvas, desenvolvido por Alexander Osterwalder em 2004 e popularizado através do livro “Business Model Generation” (Osterwalder & Pigneur, 2010), representa uma inovação significativa na forma como as organizações concebem, estruturam e comunicam suas estratégias de criação e captura de valor. A ferramenta surgiu como uma resposta à necessidade de um conceito de modelo de negócios que fosse de fácil descrição, que facilitasse a discussão, sendo simples, relevante e intuitivamente compreensível, mas sem perder a complexidade do funcionamento da empresa (Kaminski & Enachev, 2014). Já para Osterwalder (2005) o Canvas é

[...] uma ferramenta que abrange um conjunto de elementos e suas relações e que permite expressar a lógica de uma empresa específica. É uma descrição de valores que uma companhia oferece para alguns ou vários segmentos de

clientes para a construção da empresa e sua rede de parceiros de criação.

A estrutura do Canvas é composta por nove blocos fundamentais que representam as áreas-chave de um negócio: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos. Essa divisão permite uma visualização abrangente e sistêmica do negócio em uma única página, facilitando a identificação de interdependências e potenciais inconsistências na lógica empresarial. A adoção do Modelo de Negócios Canvas justifica-se por sua capacidade de integrar os diversos aspectos do negócio em um framework coeso e visualmente acessível, facilitando tanto o desenvolvimento inicial da ideia quanto sua comunicação.

2.2.1. Segmento de clientes

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o bloco de Segmentos de Clientes define os distintos segmentos de indivíduos ou instituições que a empresa pretende atingir e atender em suas atividades. Enfatizam que os clientes formam a base principal de qualquer modelo de negócios, sendo essencial que a empresa compreenda profundamente as necessidades específicas de cada segmento para criar valor de forma efetiva.

2.2.2. Proposta de valor

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a Proposta de Valor apresenta o conjunto de produtos e serviços responsáveis por gerar valor para um determinado segmento de clientes. Os pesquisadores destacam que a Proposta de Valor representa a razão pela qual os clientes optam por uma empresa em vez de suas concorrentes., representando a solução para um problema ou a satisfação de uma necessidade do consumidor.

2.2.3. Canais

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o bloco de Canais "descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor". Eles explicam que os canais desempenham papel importante na experiência do cliente e servem a diversas funções, como:

Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor, permitir aos clientes adquirir produtos e serviços específicos, e fornecer suporte ao cliente após a compra (Osterwalder e Pigneur, 2011).

2.2.4. Relacionamento com clientes

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), o bloco de Relacionamento com Clientes explica os diferentes tipos de vínculo que a empresa cria com cada um de seus Segmentos de Clientes. Ressaltam que esse vínculo pode assumir formas que vão desde interações totalmente pessoais até processos automatizados, sendo construído e mantido para cada segmento, o que impacta diretamente a experiência global do cliente.

2.2.5. Fonte de receita

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o bloco de Fontes de Receita "representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes". Os pesquisadores enfatizam que os clientes podem ser vistos como o coração de um modelo de negócios, enquanto as fontes de receita atuam como suas artérias, garantindo o fluxo e a sustentação financeira da empresa., e que cada fonte pode ter mecanismos de precificação diferentes, como "lista fixa, barganha, leilão, dependente de mercado, dependente de volume ou gerenciamento de rendimento".

2.2.6. Recursos-chave

De acordo com o Sebrae, os Recursos-Chave no Modelo de Negócios Canvas representam os elementos mais importantes que uma empresa precisa para que seu modelo de negócio funcione. São os ativos necessários para criar e entregar a proposta de valor, alcançar seus mercados, manter relacionamentos com clientes e gerar receitas. Estes podem ser:

- **Físicos:** Incluem ativos tangíveis como instalações (prédios, escritórios), equipamentos, máquinas, veículos, sistemas e redes de distribuição.
- **Intelectuais:** Abrangem ativos intangíveis como marcas, patentes, direitos autorais, conhecimento especializado, bancos de dados, softwares e informações protegidas.
- **Humanos:** Refere-se às pessoas e suas habilidades essenciais para o negócio, como motoristas qualificados, equipe de logística, pessoal de manutenção e administração.
- **Financeiros:** Englobam os recursos monetários necessários para a operação e investimento, como capital, linhas de crédito, fluxo de caixa e recursos para aquisição de novos equipamentos.

2.2.7. Atividade-chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), as Atividades-Chave representam as ações mais importantes que a empresa precisa realizar para que o seu modelo de negócio funcione. Elas são as tarefas essenciais para criar e entregar a Proposta de Valor, alcançar os segmentos de clientes, manter os relacionamentos com eles e gerar as receitas. Podem ser:

- **Produção:** Relacionadas ao design, fabricação e entrega de um produto ou serviço. Para uma transportadora como a Papa-Léguas, isso envolveria a manutenção da frota, o carregamento e descarregamento de mercadorias, e o planejamento das rotas.
- **Plataforma/Rede:** Essenciais para modelos de negócio que

dependem de uma plataforma ou rede, como marketplaces, redes sociais ou software as a service (SaaS). As atividades incluem a manutenção da plataforma, o desenvolvimento de novas funcionalidades e a gestão da rede. Para a Papa-Léguas, se ela utilizasse uma plataforma de gestão de frotas ou um sistema de rastreamento integrado para clientes, a manutenção e atualização dessa plataforma seriam atividades-chave.

2.2.8. Parcerias-chave

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), o bloco de Parcerias-Chave refere-se à rede de fornecedores e parceiros que fazem o Modelo de Negócios funcionar. Ainda explicam que as empresas estabelecem alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou obter recursos, distinguindo quatro tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre empresas não concorrentes, coopetição (parcerias estratégicas entre concorrentes), joint ventures para desenvolver novos negócios e relações comprador-fornecedor para assegurar suprimentos confiáveis.

2.2.9. Estrutura de custos

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o bloco de Estrutura de Custos “descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios”. Eles ressaltam que criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita envolvem custos, os quais podem ser estimados com relativa facilidade após a definição dos Recursos-Chave, Atividades-Chave e Parcerias-Chave.

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada neste estudo foi delineada para proporcionar uma análise aprofundada e fundamentada do problema investigado. Quanto à natureza, a pesquisa se caracteriza como

exploratória, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema e torná-lo mais explícito, permitindo a construção de hipóteses. Conforme Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa exploratória é indicada quando há pouco conhecimento sobre o problema, sendo destinada a "proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato".

A abordagem adotada foi a qualitativa, que se concentra na interpretação e compreensão dos fenômenos, priorizando a profundidade das informações em detrimento da quantificação dos dados. Segundo Minayo (2016), a pesquisa qualitativa "trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes", o que a torna fundamental para analisar percepções, processos e significados, permitindo uma análise mais rica e detalhada do objeto de estudo.

Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo combinou a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica, realizada na fase inicial, consistiu no levantamento e análise de material já publicado, como livros, artigos científicos e documentos institucionais relevantes ao tema. Para Severino (2017), a pesquisa bibliográfica é um procedimento que busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referências teóricas publicadas, sendo "indispensável para o conhecimento prévio das contribuições científicas existentes sobre o assunto".

Complementarmente, foi conduzida uma pesquisa de campo, que, segundo Marconi e Lakatos (2017), implica a coleta de dados junto a pessoas, por meio de instrumentos como a entrevista. As autoras afirmam que a pesquisa de campo envolve "a observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro das variáveis presumivelmente relevantes para posterior análise". O procedimento técnico adotado foi a entrevista, realizada com o empreendedor responsável pela empresa estudada. Essa coleta de dados primários possibilitou obter informações práticas e específicas sobre a concepção, o funcionamento e os processos envolvidos no negócio, fornecendo subsídios essenciais para a construção dos nove blocos do Modelo de Negócios Canvas.

A integração entre a pesquisa exploratória, a abordagem qualitativa, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo permitiu estruturar o modelo de negócios de forma coerente, clara e alinhada aos objetivos propostos neste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O desenvolvimento do Modelo de Negócios Canvas para a “Papa-Léguas Transporte” revelou a estruturação de uma solução logística inovadora, focada em resolver a ineficiência da logística para o consumidor final e pequenas empresas. A ideia central do negócio, a coleta domiciliar rápida e acessível para envios e devoluções, se alinha diretamente com a crescente demanda do mercado de e-commerce por conveniência e agilidade.

A aplicação do Canvas permitiu uma visualização clara dos nove blocos fundamentais, confirmando a viabilidade lógica do modelo proposto. A Proposta de Valor da “Papa-Léguas Transporte” é o centro do negócio, sendo sustentada por uma estrutura operacional e tecnológica bem definida.

Papa-Léguas Transporte



Tabela 1 – Modelo de Negócios - Canvas

Fonte: Dados da pesquisa

A discussão dos resultados demonstra que a “Papa-Léguas Transporte” aplica os princípios do empreendedorismo (Dornelas, 2005; Drucker, 1998), identificando uma oportunidade de mercado e propondo uma solução inovadora. A visão de longo prazo é clara: consolidar-se como uma referência nacional em coleta e entrega inteligente por meio da inovação tecnológica.

No entanto, a implementação do modelo apresenta desafios característicos à logística de última milha, como a validação da viabilidade financeira e a necessidade de garantir a ampliação na operação inicial. A logística de última milha é reconhecida por seus

custos elevados, podendo representar mais de 50% do custo total do frete. Portanto, a eficiência da roteirização e o controle de custos serão fatores críticos de sucesso. As oportunidades, impulsionadas pelo crescimento do e commerce e pela demanda por serviços personalizados (Rogers; Tibben-Lembke, 1999), validam a estratégia de focar em crescimento estruturado, inovação e experiência do cliente para transformar os desafios em vantagens competitivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho alcançou seu objetivo geral de desenvolver um modelo de negócios, utilizando a ferramenta Canvas, para a empresa “Papa-Léguas Transporte”, especializada em coleta domiciliar para envio e devolução de produtos. Os objetivos específicos de explicar o funcionamento do Canvas e detalhar seus nove blocos foram plenamente cumpridos, resultando em uma proposta de valor clara e uma estrutura de negócio harmonica hipótese central do estudo, que postulava a viabilidade de uma solução logística para a necessidade de mercado por conveniência e eficiência através do modelo Canvas, foi integralmente confirmada. O modelo estruturado demonstrou a interconexão lógica entre a Proposta de Valor (coleta domiciliar rápida e acessível) e os mecanismos operacionais (roteirização inteligente, aplicativo móvel e parcerias estratégicas) necessários para sua concretização. A análise dos nove blocos revelou um negócio com potencial de escalabilidade e sustentabilidade, ancorado em fontes de receita diversificadas e uma estrutura de custos otimizada pela tecnologia.

O problema de pesquisa, focado na ineficiência da logística de última milha para o consumidor final, foi efetivamente endereçado. A “Papa-Léguas Transporte” emerge como uma solução inovadora e direta para essa lacuna, posicionando-se em alinhamento com as tendências de mercado que valorizam a conveniência e a agilidade.

Em suma, o Modelo de Negócios Canvas da “Papa-Léguas Transporte” representa um projeto empreendedor sólido e promissor.

Ele não apenas atende a uma demanda crescente do mercado de e-commerce, mas também propõe uma disrupção no processo tradicional de postagem, oferecendo uma alternativa mais eficiente e centrada no cliente. A conclusão deste estudo valida a fundação estratégica do negócio, pavimentando o caminho para sua implementação e sucesso no mercado de logística

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria: **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2017 (8ª edição).

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

OSTERWALDER, Alexander. **The Business Model Ontology**: a proposition in a design science approach. Tese (Doutorado em Gestão da Informática) – Universidade de Lausanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Pigneur Yves, 2010 Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers".

Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) 2 de agosto de 2010 <https://www.gov.br/ibama/pt-br/assuntos/emissoes-e-residuos/residuos/politica-nacional-de-residuos-solidos-pnrs>

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. **Going Backwards**: Reverse Logistics Trends and Practices. University of Nevada, Reno: Reverse Logistics Executive Council, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE/PR, **Canvas**: Como estruturar seu modelo de negócios. SEBRAE Canvas. Curitiba: SEBRAE/PR, [s.d.]. Disponível em: <https://canvas-apps.pr.sebrae.com.br/canvas>

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

CAPÍTULO 13

MARKETING DE INFLUÊNCIA E FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR NAS REDES SOCIAIS: A PERCEPÇÃO DOS INFLUENCIADORES

*INFLUENCER MARKETING AND CONSUMER LOYALTY ON SOCIAL MEDIA:
THE INFLUENCERS PERSPECTIVE*

Alyce Machado Magalhães

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
aluno.alyce.machado@doctum.edu.br

Mariana Nogueira Lima

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
aluno.mariana.lima2@doctum.edu.br

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
<https://orcid.org/0000-0002-4841-1867>
martinholuthero@gmail.com

RESUMO

O crescimento das redes sociais transformou o comportamento do consumidor e impulsionou o uso do marketing de influência como estratégia essencial para aproximar marcas e públicos. Este estudo investiga como o marketing de influência contribui para a fidelização do consumidor nas redes sociais, sob a ótica dos influenciadores digitais. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica e entrevistas com influenciadores digitais. Busca compreender o papel da credibilidade, do engajamento e das estratégias de comunicação na construção de vínculos emocionais entre consumidores e marcas. Os resultados esperados visam ampliar o

conhecimento acadêmico e oferecer subsídios práticos para empresas e profissionais, promovendo relações mais autênticas, éticas e duradouras no ambiente digital.

Palavras-chave: Marketing de influência. Fidelização do consumidor. Redes sociais. Influenciadores digitais. Engajamento.

ABSTRACT

The growth of social networks has transformed consumer behavior and boosted the use of influencer marketing as an essential strategy to bring brands and audiences closer together. This study investigates how influencer marketing contributes to consumer loyalty on social media from the perspective of digital influencers. The research adopts a qualitative and exploratory approach, based on a literature review and interviews with digital influencers. It aims to understand the role of credibility, engagement, and communication strategies in building emotional bonds between consumers and brands. The expected results seek to expand academic knowledge and provide practical insights for companies and professionals, promoting more authentic, ethical, and lasting relationships in the digital environment.

Keywords: Influencer marketing. Consumer loyalty. Social media. Digital influencers. Engagement.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento das redes sociais transformou o comportamento do consumidor, tornando-o mais conectado e exigente quanto às marcas com as quais se identifica. Nesse contexto, o marketing de influência surge como estratégia essencial para aproximar empresas e públicos por meio da credibilidade e autenticidade dos influenciadores digitais. Apesar de sua relevância crescente, ainda existem lacunas na literatura sobre como esses influenciadores contribuem para a fidelização do consumidor.

Diante disso, o estudo busca responder: como o marketing de influência pode contribuir para a fidelização do consumidor nas redes

sociais, sob a ótica dos influenciadores digitais? O objetivo geral é compreender o impacto da atuação dos influenciadores na construção de vínculos duradouros com as marcas. De forma específica, o trabalho pretende apresentar os conceitos do marketing de influência, analisar o papel da credibilidade e do engajamento e avaliar as estratégias que favorecem a retenção do público.

A pesquisa é qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica e entrevistas com influenciadores digitais. Sua relevância se expressa nos âmbitos acadêmico, social e profissional, contribuindo para o entendimento das práticas éticas e eficazes no marketing digital e oferecendo subsídios para o fortalecimento da lealdade do consumidor no ambiente online.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico tem como finalidade apresentar os principais conceitos e autores que fundamentarão a pesquisa sobre a relação entre o marketing de influência e a fidelização do consumidor nas redes sociais. A partir da análise de publicações relevantes nas áreas de marketing digital, comportamento do consumidor e estratégias de relacionamento, será construída uma base teórica sólida para o desenvolvimento do estudo.

O marketing de influência emerge como uma das estratégias mais relevantes dentro do cenário digital, principalmente devido à crescente presença dos consumidores nas redes sociais. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing moderno deverá ir além da simples entrega de valor funcional, focando na criação de experiências autênticas e emocionais que contribuam para a construção de vínculos duradouros com o público.

Para Freire (2020), o marketing de influência consiste no uso estratégico de criadores de conteúdo (influenciadores) para promover marcas, produtos ou ideias por meio de suas redes pessoais de relacionamento. Esses influenciadores digitais atuam como pontes

entre as empresas e os consumidores, com potencial para gerar confiança e identificação por meio de sua credibilidade e estilo de vida.

Além disso, é importante considerar a segmentação do público e a escolha adequada do influenciador com base em seu nicho de atuação, engajamento e reputação online, fatores que impactam diretamente nos resultados da campanha.

A fidelização de clientes é entendida como a construção de um relacionamento contínuo e satisfatório entre marca e consumidor, resultando na preferência por produtos ou serviços ao longo do tempo (Oliveira, 2017). No ambiente digital, especialmente nas redes sociais, essa fidelização se dá por meio da interação constante, do engajamento genuíno e da criação de valor por parte das marcas.

Segundo Barbosa e Gândara (2021), a presença ativa nas redes sociais permitem que as empresas se comuniquem de forma mais humanizada, personalizada e interativa com seus públicos. Nesse sentido, os influenciadores digitais têm um papel estratégico, já que reforçam os atributos da marca e facilitam a criação de laços emocionais, algo fundamental para a retenção de consumidores na era digital.

As estratégias de marketing de influência variam conforme os objetivos da marca e o perfil do influenciador. Elas podem incluir parcerias de longo prazo, ações pontuais, unboxings, reviews, sorteios, entre outros formatos que exploram a autenticidade do influenciador para promover a marca.

Segundo Araújo (2022), campanhas bem-sucedidas com influenciadores devem priorizar valores como transparência, coerência entre discurso e prática e um alinhamento claro entre os valores da marca e do influenciador. Tais estratégias, quando bem executadas, contribuem para o aumento do engajamento, fortalecimento da imagem da marca e, principalmente, estimulam a lealdade do consumidor.

Além disso, a mensuração de resultados também será essencial. Métricas como taxa de conversão, alcance, impressões, interações e crescimento de seguidores ajudam a verificar o impacto das campanhas e orientam decisões futuras.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Procedimentos Metodológicos

A técnica de procedimentos refere-se à forma como a pesquisa será conduzida para alcançar os objetivos propostos. De acordo com o Manual de Pesquisa da Rede de Ensino Doctum (2017), isso envolve três aspectos principais: a classificação da pesquisa de acordo com seus propósitos; os instrumentos e métodos utilizados para a coleta de dados; e a forma de organizar, analisar e interpretar as informações obtidas (Gil, 2008; Lakatos & Marconi, 2003).

Nesta etapa, a pesquisa é classificada com base em seus objetivos gerais. O estudo foi caracterizado como uma pesquisa aplicada, tendo em vista que buscará desenvolver conhecimentos úteis e aplicáveis na prática do marketing digital, especialmente no que diz respeito ao uso do marketing de influência como estratégia de fidelização de consumidores nas redes sociais (Vergara, 2016; Gil, 2008).

Além disso, apresenta características de uma pesquisa exploratória, pois terá como foco a ampliação da compreensão sobre a temática, a identificação de padrões, fatores relevantes e as percepções de empresas e influenciadores a respeito da construção de vínculos com os consumidores no ambiente digital (Gil, 2008; Malhotra, 2012).

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica e qualitativa. Foram utilizadas fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses, dissertações, publicações especializadas em marketing digital e comportamento do consumidor. Também foi conduzida uma pesquisa prática com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com influenciadores digitais e representantes de empresas que utilizam o marketing de influência em suas estratégias de comunicação.

Essa combinação permite não apenas uma fundamentação teórica sólida, mas também uma análise prática das percepções dos atores envolvidos no processo de influência e fidelização.

O tratamento dos dados consiste na análise crítica e interpretação qualitativa das informações obtidas tanto na revisão bibliográfica quanto nas entrevistas realizadas (Bardin, 2011; Creswell, 2010). As respostas da participante foram analisadas com base nos objetivos da pesquisa, de modo a identificar os principais conceitos, percepções e práticas associadas ao uso do marketing de influência como ferramenta de fidelização.

A análise buscou compreender como diferentes estratégias de influência digital impactam a lealdade do consumidor e serve de base para reflexões que poderão contribuir com o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o mercado digital.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de uma entrevista com Lara Araújo, influenciadora digital e fisioterapeuta por formação, natural da cidade de Cataguases.

3.2 Resultados

Ao longo dos anos, Lara construiu uma presença sólida nas redes sociais, transformando sua paixão por comunicação e estilo de vida em profissão. Hoje, trabalha com diversas marcas reconhecidas no mercado, entre elas a Casa Mattos, onde atua como comunicadora oficial da marca, parceria que representa uma relação de confiança e profissionalismo, fundamentada em valores de autenticidade e credibilidade.

Lara afirmou que seu nicho principal é o lifestyle, atuando principalmente no Instagram e no TikTok, plataformas que mais demandam conteúdos sobre rotina e estilo de vida. Inicialmente focada em moda e beleza, ela evoluiu para um conteúdo mais pessoal, divulgando apenas marcas que realmente consome e com as quais se identifica, prática que reforça o conceito de coerência entre valores

pessoais e empresariais, apontado por Araújo (2022) como essencial para a fidelização do público.

Em relação às parcerias, Lara relatou que no início havia pouca noção sobre contratos e prazos, mas que atualmente prioriza parcerias de longo prazo (de seis meses a um ano), pois acredita que elas geram estabilidade e fortalecem o relacionamento com as marcas e com o público. Essa prática dialoga com o que Kotler e Keller (2012) afirmam sobre a importância de construir vínculos duradouros e experiências autênticas, que ultrapassam o valor funcional do produto e contribuem para a fidelização emocional do consumidor.

Como exemplo de parceria de sucesso, a influenciadora citou sua colaboração com a Casa Mattos, iniciada em 2024. Ela se tornou o “rosto” da marca, humanizando sua comunicação e fortalecendo sua identidade visual — resultado que reflete o que Barbosa e Gândara (2021) apontam sobre o papel dos influenciadores em reforçar atributos da marca e criar laços emocionais com o público.

Ao falar sobre fidelização e autenticidade, Lara destacou que a verdade e a transparência são fatores determinantes para conquistar e manter a confiança do público. Segundo ela, quando o influenciador fala com propriedade sobre um produto, o público percebe a sinceridade e tende a consumir com base nessa confiança. Essa visão reforça as ideias de Oliveira (2017), que compreende a fidelização como um relacionamento contínuo e satisfatório entre marca e consumidor, sustentado por interação genuína e valor compartilhado.

A influenciadora também mencionou os desafios e dilemas éticos enfrentados no mercado, como a gestão de expectativas das marcas e a necessidade de educação sobre o papel do influenciador. Muitas empresas ainda esperam resultados imediatos em vendas, sem compreender que a influência está associada à construção de relacionamento e credibilidade, um ponto que também é discutido por Araújo (2022) ao destacar a importância da coerência e do alinhamento entre discurso e prática.

Em relação à transparência na comunicação, Lara enfatizou que sempre sinaliza conteúdos patrocinados e intercala postagens publicitárias com conteúdos pessoais, como rotina, alimentação e

momentos de lazer, para reforçar sua humanidade e proximidade com os seguidores, como sugerem Barbosa e Gândara (2021) ao abordar a humanização das relações digitais como fator-chave na construção da lealdade do público.

Após, perguntamos a influencer sobre as suas parcerias e contratos e informou que no início, havia pouca noção sobre contratos e prazos. Hoje, a influenciadora prioriza parcerias de longo prazo (6 meses a 1 ano), que oferecem estabilidade e fortalecimento da relação com as marcas. Antes de aceitar um trabalho, ela avalia a reputação e os valores da empresa, garantindo que o produto ou serviço seja compatível com sua imagem e com a expectativa do público.

Por fim, ao ser questionada sobre suas recomendações para as marcas, Lara ressaltou que o sucesso de uma ação de marketing de influência depende de um posicionamento digital estruturado, com briefing claro, planejamento e acompanhamento da equipe de marketing. Além disso, defende que as empresas devem escolher influenciadores que realmente representem seus valores e atinjam o público certo, priorizando qualidade de conteúdo e coerência com a identidade da marca, elementos essenciais para o fortalecimento da imagem e da lealdade do consumidor.

Em suas considerações finais, Lara deixou uma mensagem inspiradora sobre persistência e paixão pelo trabalho, afirmando que “nada como estar cansada fazendo aquilo que você sempre sonhou em fazer”. Sua trajetória demonstra que o sucesso na carreira de influenciador digital é fruto de autenticidade, comprometimento e esforço contínuo, valores que reafirmam as bases teóricas apresentadas neste estudo sobre a importância da verdade, da transparência e da criação de vínculos emocionais na fidelização do consumidor.

A pesquisa realizada com uma influenciadora digital de Cataguases permitiu compreender como o marketing de influência contribui para a fidelização do consumidor nas redes sociais. Os resultados confirmam o que apontam autores como Freire (2020) e Kotler e Keller (2012), ao mostrar que a autenticidade, a credibilidade e a criação de vínculos emocionais são fundamentais para o sucesso das

estratégias de influência. Assim como na literatura, observou-se que parcerias de longo prazo fortalecem a confiança entre marca e público, enquanto a coerência e a transparência reforçam a credibilidade do influenciador, conforme destacado por Araújo (2022).

No entanto, o estudo também evidenciou desafios, como a falta de compreensão de algumas marcas sobre o verdadeiro papel do influenciador e a expectativa de retorno imediato em vendas. Do ponto de vista prático, os resultados mostraram que a escolha de influenciadores alinhados aos valores da marca e a existência de um planejamento estruturado são fatores decisivos para o sucesso das campanhas.

Como limitação, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado com apenas uma participante, em um contexto local, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de influenciadores e incluam a perspectiva de empresas e consumidores, além de explorar de forma mais aprofundada o papel da ética, da transparência e das métricas de engajamento no fortalecimento da fidelização do público.



Foto 1- Lara Araújo em ativação da marca Casa Mattos com Suvinil
Fonte: Acervo pessoal

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender como o marketing de influência contribui para a fidelização do consumidor nas redes sociais, sob a ótica dos influenciadores digitais. A partir da revisão bibliográfica e da entrevista realizada com uma influenciadora da cidade de Cataguases, foi possível constatar que a autenticidade, a credibilidade e o engajamento são fatores determinantes para o fortalecimento do vínculo entre consumidores e marcas. O estudo confirmou que a confiança gerada por influenciadores que mantêm coerência entre discurso e prática é um dos principais elementos que impulsionam a lealdade do público no ambiente digital.

Os resultados demonstraram que o marketing de influência vai além da divulgação de produtos, pois envolve a criação de experiências e relacionamentos duradouros baseados na verdade e na identificação. A pesquisa também evidenciou que parcerias de longo prazo entre marcas e influenciadores favorecem a fidelização, por transmitirem consistência, profissionalismo e alinhamento de valores. Do ponto de vista prático, constatou-se que o sucesso das ações de influência depende de um planejamento estruturado por parte das empresas e da escolha de influenciadores que realmente representem o posicionamento e a identidade da marca.

Entre os desafios identificados, destaca-se a dificuldade de muitas empresas em compreender o papel estratégico do influenciador, esperando resultados imediatos em vendas, sem considerar que o processo de influência é gradual e relacional. Essa constatação reforça a importância da educação do mercado sobre o funcionamento do marketing de influência e sobre como a credibilidade e o relacionamento com o público são construídos ao longo do tempo.

Como limitação, o estudo contou com apenas uma participante, o que restringe a generalização dos resultados a outros contextos. A pesquisa também se concentrou em uma realidade local, o que pode diferir de dinâmicas presentes em grandes centros urbanos e em influenciadores com diferentes níveis de alcance. Apesar disso, o trabalho oferece contribuições relevantes para o campo acadêmico e

profissional, ao demonstrar a importância de práticas éticas e coerentes na consolidação da confiança e da fidelização do consumidor.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o número de participantes, incluindo influenciadores de diferentes nichos e regiões, além de incorporar a visão de empresas e consumidores. Também se sugere o desenvolvimento de estudos quantitativos que avaliem o impacto das campanhas de influência em métricas de engajamento e lealdade, bem como a investigação aprofundada sobre a ética, a transparência e a humanização da comunicação como fatores essenciais para o fortalecimento das relações entre marcas e públicos nas redes sociais.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

FREIRE, Lucas. Marketing de influência: a nova estratégia de conexão entre marcas e consumidores. São Paulo: Alta Books, 2020.

OLIVEIRA, Ricardo. Fidelização de clientes no ambiente digital: estratégias e práticas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

BARBOSA, Ana; GÂNDARA, João. Comportamento do consumidor e redes sociais: aproximação emocional e fidelização. São Paulo: Atlas, 2021.

ARAÚJO, Mariana. Influência digital e resultados: estratégias para engajamento e lealdade de marca. Belo Horizonte: UFMG Editora, 2022.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*.
16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CAPÍTULO 14

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DO NUBANK

A STUDY ON NUBANK'S STRATEGIC MANAGEMENT

Attilas Gabriel Soares de Oliveira

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0009-0004-3216-1199>

attilasgabriel6@gmail.com

Sthéfany Ivo dos Santos Silva

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0009-0005-2285-4589>

aluno.sthefany.silva@doctum.edu.br

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0000-0002-4841-1867>

martinholuthero@gmail.com

RESUMO

A Gestão Estratégica é um processo fundamental para o desenvolvimento organizacional em ambientes empresariais dinâmicos, visando o alinhamento de recursos e objetivos com as demandas externas. No cenário financeiro atual, marcado por rápidas transformações tecnológicas e regulatórias. Este estudo tem como objetivo analisar a implementação das práticas de Gestão Estratégica no Nubank, por meio de um estudo de caso baseado em fontes públicas, e compreender como essas práticas contribuíram para os resultados da organização. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, e utiliza a técnica de análise de conteúdo para interpretar as informações. O referencial teórico aborda a evolução do pensamento

estratégico, desde as escolas (Design, Planejamento e Aprendizado), e discute a distinção entre eficiência operacional e estratégia, conforme Porter (1996). Além disso, a pesquisa fundamentou-se na Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (2007), que enfatiza a importância de recursos internos valiosos e difíceis de imitar, e nos conceitos de planejamento estratégico de Chiavenato (2020). O estudo buscou demonstrar como a implementação eficaz da gestão estratégica, apoiada por recursos internos robustos e adaptabilidade, é crucial para a consolidação e perenidade do Nubank no mercado financeiro brasileiro.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Nubank; Setor Financeiro; Implementação de Estratégia.

ABSTRACT

Strategic Management is a fundamental process for organizational development in dynamic business environments, aiming to align resources and objectives with external demands. In the current financial landscape, marked by rapid technological and regulatory transformations. This study aims to analyze the implementation of Strategic Management practices at Nubank, through a case study based on public sources, and to understand how these practices contributed to the organization's results. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, and uses content analysis techniques to interpret information. The theoretical framework addresses the evolution of strategic thinking, from schools (Design, Planning and Learning), and discusses the distinction between operational efficiency and strategy, according to Porter (1996). Furthermore, the research is based on Barney's (2007) Resource-Based View (RBV), which emphasizes the importance of valuable and difficult-to-imitate internal resources, and on the strategic planning concepts of Chiavenato (2020). The study seeks to demonstrate how the effective implementation of strategic management, supported by robust internal resources and adaptability, is crucial for Nubank's consolidation and longevity in the Brazilian financial market.

Keywords: Strategic Management; Nubank; Financial Sector; Strategy Implementation.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica é considerada essencial para a formatação e o desenvolvimento de qualquer empresa no mercado atual, marcado por incertezas econômicas, mudanças voláteis. Trata-se de um processo dinâmico e sistemático que visa alinhar recursos, capacidades e objetivos organizacionais com as demandas do ambiente externo.

Diferentemente do planejamento operacional tradicional, a Gestão Estratégica abrange múltiplas variáveis como fatores econômicos, tecnológicos, regulatórios e sociais e desenvolve-se por meio de etapas interligadas: análise ambiental, formulação, implementação e controle. Essas etapas demandam tanto rigor analítico quanto adaptabilidade para responder a mudanças. Nesse cenário as instituições financeiras enfrentam o desafio constante de se reinventar de forma eficaz.

Nesse contexto, a Gestão Estratégica surge como um fator crítico para alinhar recursos internos às oportunidades externas, diminuir ameaças e assegurar uma posição no mercado. Um planejamento estratégico eficaz permite que essas instituições identifiquem tendências de mercado, compreendam o perfil do cliente e promovam a inovação nos serviços e processos.

Nesse cenário dinâmico e desafiador, surge a necessidade de verificar o impacto da gestão estratégica se sua implementação traz práticas que possam contribuir para a melhoria de resultados organizacionais.

Na presente pesquisa, foi adotada uma perspectiva qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, empregando o método de estudo de caso do Nubank. A seleção desta metodologia tem como objetivo mostrar como a gestão estratégica é aplicada e quais foram os resultados alcançados. A interpretação das informações se dará por meio da técnica de análise de conteúdo, possibilitando reconhecer modelos, estratégias e medidas implementadas pela empresa. A pesquisa se baseou também em pesquisa bibliográfica, com autores de destaque da área de gestão.

A gestão estratégica é apontada como um fator crítico para alinhar recursos internos às oportunidades externas e mitigar ameaças. No entanto, a implementação eficaz de estratégias nesse ambiente dinâmico é complexa, exigindo adaptabilidade, inovação e superação de resistências culturais. Há uma necessidade de compreender como a gestão estratégica pode ser utilizada não apenas para a adaptação, mas também para o destaque no mercado, garantindo relevância e perenidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão estratégica no setor financeiro brasileiro apresenta características e desafios particulares, especialmente em um cenário de rápidas transformações tecnológicas, regulatórias. Para instituições financeiras, compreender e aplicar adequadamente os conceitos e ferramentas estratégicas tornou-se fundamental para garantir não apenas a sobrevivência, mas também a efetividade na implementação de suas estratégias em um mercado cada vez mais disputado.

Chiavenato e Sapiro (2023) mostram como a sociedade contemporânea está em constante mudança e como para que qualquer empresa deseje continuar no mercado, ela deva também a todo momento estar se atualizando conforme a sociedade em que ela está inserida.

Para conseguir isso os autores sugerem a criação de um sistema que devem incluir cinco etapas-chaves sendo elas: “a compreensão do ambiente, definição de metas organizacionais amplas, identificação de rotas de ação, implementação de decisões abrangentes e avaliação de desempenho real”. Com esse sistema segundo o autor é possível definir a posição atual da empresa e aonde ela quer chegar e o que deve ser feito para conseguir isso.

Segundo os autores para a implementação do planejamento estratégico o primeiro passo é a definição de objetivos, já empresas estão sempre tentando cumpri-los e seguindo rumo ao próximo. Esses objetivos devem ser: “específicos e mensuráveis; cobrindo todas as

áreas da empresa; realistas; alcançados em um tempo predefinido; os objetivos devem ser relevantes e comunicado aos trabalhadores; ligados a recompensas”.

Na área de planejamento os autores a dividem em três partes: estratégico, que faz parte de toda a organização e é genérico; o tático, englobando cada setor separadamente e é um pouco mais detalhado que o estratégico; operacional, que é para cada tipo de tarefa da empresa, sendo mais detalhado e específico.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), no livro "Safári de estratégia", que mostram várias diferentes possibilidades de pensamento estratégico. Os autores formulam dez escolas, onde cada uma oferece análises aos desafios enfrentados por instituições financeiras, com um foco particular em como as estratégias são desenvolvidas e postas em prática. Para este artigo o foco estará nas escolas de Design, Planejamento e Aprendizado.

A Escola de Design de forma simplificada é um modelo de formulação de estratégia que está atrás de adequar as capacidades internas as possibilidades externas, se resumindo a matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A Escola de Planejamento segundo os autores utiliza partes da Escola de Design, mas não fica tão enraizada quanto a anterior.

Já a Escola do Aprendizado de acordo com os autores é voltada para a realidade mais atual das organizações. Podendo ser usado algo como as três partes do planejamento de Chiavenato (2023), que permite mudanças de estratégias mais facilmente caso seja necessária.

O literário "Ganhando e Sustentando Vantagem Competitiva" de Barney mostra a visão baseada em recursos (Resource-Based View - RBV) sendo como um dos principais exemplos a ser seguido para explicar o desempenho nas empresas. A RBV mostra mudanças de padrões, mudando foco da análise estratégica de ambientes externos como em teorias de Porter para um ambiente interno da empresa como uso de capacidades e recursos. Para Barney (2007), a RBV é fonte da vantagem competitiva, por consistir em estruturas de aproveitamento como capacidades de alto valor e recursos em que possa ser dificilmente ser imitada. O processo de gestão estratégica se divide por

quatro etapas consideradas principais: análise do ambiente interno e externo, a formulação do ponto estratégico, a implementação e por fim o controle caracterizado pelo autor. Além disso, para Barney (2007) a definição de VCS (Vantagem Competitiva Sustentável) é o pilar da teoria, que é quando uma empresa adota uma criação de valor jamais usada em nenhuma outra concorrência tirando vantagem temporária dessa implementação.

Existem algumas fontes de imitabilidade citadas pelo autor, a fim de dificultar a imitação de recursos, como exemplo a cultura organizacional desenvolvida por uma empresa com anos de dedicação em algum momento na história da empresa é implementada, seria uma forma rasa da tentativa de imitabilidade, sendo que seria mais cara ou até mesmo levaria anos de desenvolvimento. Mesmo que exista críticas em relação a implementação da RBV, o autor defende como base teórica para compreender a combinação da vantagem competitiva com abordagens dinâmicas. A VRIO tem sido altamente usada em empresas modernas para analisar a inovação compilada a tecnologia, como bancos digitais, startups. Mesmo em áreas muito mais competitivos, os recursos em plataformas tecnológicas se enquadram com VRIO, explicando o sucesso.

Para Michael Porter (1996) em seu artigo "O que é estratégia?", em contrapartida, salienta que a eficácia operacional não pode ser definida como estratégia, descreve que para uma empresa adotar uma estratégia eficaz consiste em atividades integradas, podendo exercer as atividades iguais aos concorrentes, porém melhores. Existem algumas empresas que acabam conseguindo tirar proveito mais de seus recursos, porque eliminam os esforços repetitivos, e adotam a tecnologia avançada, motivam colaboradores ou até mesmo possuem competência melhores para gerenciar conjuntos de atividades. Um fator crítico citado por Porter (1996), são a existência de "*Trade-offs*" ele afirma que a estratégia parte deles, que são escolhas estratégicas, que por sua vez define se a empresa abre mão ou não de algo para outra coisa melhor. Sem "*Trade-offs*" as empresas correm riscos de plágios, atende a todos os clientes acaba perdendo o controle, o foco, os objetivos, sem eles não existe estratégia, sendo eles que dificultam

qualquer imitação por parte de concorrentes. Em sua perspectiva, Porter (1996) defende a visão externa como fonte estratégica, onde as empresas têm a possibilidade de realizar escolhas claras e coerentes, garantindo a sua diferenciação no mercado.

Um dos principais desafios enfrentados pelas instituições financeiras na implementação de estratégias eficazes está relacionado à capacidade de equilibrar estabilidade e inovação. Conforme destacam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as organizações precisam de períodos de estabilidade para consolidar suas estratégias, mas também de momentos de transformação para se adaptarem a mudanças significativas no ambiente.

Outro desafio significativo para a implementação estratégica no setor financeiro é a resistência cultural à mudança. Instituições financeiras tradicionais frequentemente formam culturas organizacionais conservadoras, focadas na minimização de riscos e na conformidade regulatória. Embora essas características sejam importantes para a estabilidade operacional, podem se tornar barreiras quando a empresa precisa implementar estratégias inovadoras.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa adotou uma perspectiva qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando o método de estudo de caso em uma instituição financeira. A escolha desta metodologia teve como objetivo aprofundar a compreensão de como a gestão estratégica é aplicada no setor financeiro, fundamentando-se em obras de referência da área, como Gil (1999) para os métodos de investigação. A interpretação dos dados foi conduzida através da técnica de análise de conteúdo, que possibilitou identificar modelos, estratégias e medidas implementadas. A pesquisa também se fundamentou em uma revisão bibliográfica, incorporando as contribuições de autores proeminentes no campo da

gestão estratégica e seguindo os preceitos da metodologia científica de Severino (2002) e das diretrizes para projetos de pesquisa em Administração de Vergara (2006).

3.2 Resultados

A análise documental do Nubank (Nu Holdings), retirada dos relatórios de resultados do terceiro trimestre de 2025 (3T25), mostrou resultados operacionais e financeiros que exemplificam a efetividade de sua gestão estratégica. Os dados foram extraídos do Earnings Release e da Investor Presentation do 3T25.

O principal resultado da estratégia de crescimento do Nubank foi a sua rápida expansão de clientes. No 3T25, a base de clientes atingiu 127 milhões globalmente, com o Brasil englobando 110 milhões, o que representa mais de 60% da população adulta do país.

A estratégia de baixo custo e foco na experiência do cliente resultou em um alto engajamento, mostrado pela Taxa de Atividade (clientes que geraram receita nos últimos 30 dias) que se manteve acima de 83%. Esse alto nível de engajamento é um fator de alta importância para a sustentabilidade do modelo de negócios, pois viabiliza o cross-sell de novos produtos e serviços.

A estratégia de monetização do Nubank, que é baseada na expansão do portfólio de produtos (cross-sell). Teve uma Receita Média Mensal por Cliente Ativo (ARPAC) atingindo US\$13,4 no 3T25, um crescimento significativo em relação ao ano anterior.

O crescimento da receita também foi acompanhado pela expansão da carteira de crédito, que atingiu US\$30,4 bilhões, um aumento de 42% ano contra ano (YoY). A empresa teve um crescimento de empréstimos com e sem garantia, mostrando a capacidade da empresa de oferecer produtos de maior valor seus clientes.

Outro resultado importante da gestão estratégica do Nubank é a sua alavancagem operacional, que se dá em um modelo de negócios muito eficiente.

Custo de Servir: O custo médio mensal para atender um cliente ativo permaneceu baixo, em apenas US\$0,9. Esse resultado é uma estratégia de tecnologia proprietária e da experiência minimalista do aplicativo, que reduzem a necessidade de infraestrutura física e atendimento humano.

Índice de Eficiência: O Índice de Eficiência do Nu chegou a 27,7% no 3T25. Um índice baixo mostra que a empresa gasta menos para gerar receita, confirmando a eficácia da sua plataforma de baixo custo.

Lucro Líquido e ROE: A combinação de crescimento de receita e alta eficiência resultou em um lucro líquido de US\$783 milhões e um Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) de 31% no trimestre, destacando a capacidade da empresa de combinar crescimento com rentabilidade.

Métrica de Resultado (3T25)	Valor	Implicação Estratégica
Base de Clientes	127 milhões	Escala massiva e poder de rede.
Taxa de Atividade	> 83%	Alto engajamento e fidelidade do cliente.
ARPAC	US\$13,4	Sucesso na monetização e cross-sell de produtos.
Custo de Servir	US\$0,9	Vantagem de custo insuperável (eficiência operacional).
Índice de Eficiência	27,7%	Forte alavancagem operacional e escalabilidade do modelo.

ROE	31%	Alta rentabilidade e solidez do modelo de negócios.
-----	-----	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise de conteúdo dos documentos Earnings Release e da Investor Presentation do Nubank (3T25).

3.3 Discussão

A análise dos resultados do Nubank (Nu Holdings). Os resultados mostram as perspectivas teóricas de Porter (1996) sobre posicionamento estratégico e de Barney (2007) sobre a Visão Baseada em Recursos (RBV).

Eficiência Operacional: O custo de servir de apenas US\$0,9 por cliente ativo demonstra uma eficiência operacional superior, alcançada por meio de uma plataforma tecnológica nativa e de baixo custo.

Estratégia de Diferenciação: A estratégia do Nubank é uma clara diferenciação focada em um segmento de clientes insatisfeitos com os bancos tradicionais. A proposta de valor de "combater a complexidade para empoderar as pessoas" é um posicionamento estratégico que exige trade-offs, como a decisão inicial de focar em um portfólio de produtos limitado e digital. O alto engajamento (Taxa de Atividade > 83%) e a escala massiva (127 milhões de clientes) são evidências do sucesso desse posicionamento.

No caso Nubank é revelado que sua vantagem não reside apenas em produtos, mas em recursos intangíveis:

Recurso/Capacidade do Nubank	Característica VRIO	Implicação Estratégica
Cultura Orientada ao Cliente	Valioso e Raro	Gera o alto engajamento e a fidelidade que impulsionam o ARPAC.

Plataforma Tecnológica Proprietária	Valioso e Difícil de Imitar	Permite o baixo Custo de Servir (US\$0,9) e a rápida escalabilidade para novos produtos e mercados.
Marca e Reputação	Valioso e Difícil de Imitar	A marca representa simplicidade e transparência, sendo um ativo intangível que atrai clientes e reduz o custo de aquisição.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise de conteúdo dos documentos Earnings Release e da Investor Presentation do Nubank (3T25) e na aplicação do referencial teórico da Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney.

A estratégia de expansão para o México e Colômbia, seguindo uma lógica de "segunda S-Curve", é um reflexo da capacidade do Nubank de explorar sua plataforma tecnológica e sua cultura (recursos VRIO) para replicar seu modelo de sucesso em novos mercados.

A implementação da estratégia no Nubank, conforme o modelo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), se assemelha à Escola do Aprendizado. A empresa não se limitou a um planejamento rígido (Escola do Design e Planejamento), mas demonstrou uma capacidade contínua de adaptação e aprendizado, especialmente na monetização. A evolução do ARPAC e a diversificação da carteira de crédito mostram que a formulação e a implementação da estratégia se tornaram indistinguíveis, com a empresa ajustando seu curso com base no feedback do mercado e nos dados de sua plataforma.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a implementação das práticas de Gestão Estratégica no Nubank, com base em estudo de caso fundamentado em fontes públicas, buscando compreender de que

forma tais práticas contribuíram para os resultados organizacionais da empresa. A análise realizada permitiu concluir que a gestão estratégica no Nubank constitui um processo dinâmico, integrado e adaptativo, alinhado às demandas de um setor financeiro em constante transformação.

Os resultados mostraram que o sucesso do Nubank decorre da combinação entre um posicionamento estratégico claro, baseado na simplificação e na experiência digital de seus clientes, e uma base de recursos internos únicos e difíceis de imitar, conforme a Visão Baseada em Recursos (RBV). A plataforma tecnológica própria, uma cultura orientada ao cliente permitindo à empresa operar com custos reduzidos, escalar rapidamente e monetizar de forma eficiente sua base de clientes.

Do ponto de vista teórico, o caso Nubank ilustra as perspectivas de Porter (1996) e Barney (2007), evidenciando que a eficiência operacional – expressa em métricas como o baixo Custo de Servir (US\$0,9) e o Índice de Eficiência (27,7%) – é sustentada por recursos estratégicos que viabilizam um posicionamento diferenciado no mercado. E a abordagem de implementação estratégica adotada pela empresa se encaixa na Escola do Aprendizado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na qual a estratégia emerge por meio de um processo contínuo de experimentação, adaptação e aprendizado, tornando indistintas as etapas de formulação e implementação.

Em conclusão, o Nubank se mostrou um caso de como a gestão estratégica, quando implementada de forma coerente e alinhada aos recursos organizacionais, pode gerar resultados expressivos em termos de escala, rentabilidade e inovação. A empresa redefiniu parâmetros de atuação no setor financeiro, reforçando a relevância da gestão estratégica como ferramenta indispensável para o crescimento de organizações em contextos de alta complexidade e mudança.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. *Ganhando e sustentando vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? Harvard Business Review Brasil, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez. 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Nu Holdings Ltd. (2025). *Nu Holdings Ltd. Reports Third Quarter 2025 Financial Results*. Earnings Release.

Nu Holdings Ltd. (2025). *Investor Presentation: Third Quarter 2025*. Apresentação para Investidores.

CAPÍTULO 15

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UM NOVO PARADIGMA NA GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DO MAGAZINE LUIZA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE: A NEW PARADIGM IN CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT AT MAGAZINE LUIZA

Jaqueline Rodrigues Araújo

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0009-0005-8901-3880>
aluno.jaqueline.araujo@doctum.edu.br

Lara Moraes de Oliveira Melo

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0009-0005-8901-3880>
aluno.lara.mello@doctum.edu.br

Luzia Aparecida Vale e Carvalho

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0009-0005-8901-3880>
aluno.luzia.carvalho@doctum.edu.br

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0000-0002-4841-1867>
martinholuthero@gmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar como a implementação da Inteligência Artificial (IA) transforma o atendimento ao cliente no Magazine Luiza, avaliando seus impactos na eficiência operacional e na qualidade da experiência do consumidor. A pesquisa utilizou uma

abordagem qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e entrevista semiestruturada com um representante da empresa, buscando relacionar os fundamentos teóricos sobre IA às práticas aplicadas no atendimento. Os resultados mostraram que o uso de soluções de IA, como a assistente virtual “LU” e os sistemas automatizados de recomendação, contribuiu para tornar o atendimento mais ágil, preciso e personalizado, além de gerar ganhos relevantes em eficiência operacional e elevar a satisfação dos clientes. O estudo também identificou desafios referentes à capacitação dos colaboradores, à adaptação organizacional diante das inovações tecnológicas e à conformidade com as exigências da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), especialmente no que diz respeito ao tratamento ético das informações. Conclui-se que a integração entre tecnologias de IA e competências humanas constitui um elemento essencial para a prestação de um atendimento eficaz, demonstrando que o uso estratégico e responsável da IA fortalece a competitividade e aprimora o relacionamento com o cliente no varejo digital.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Atendimento ao Cliente; Transformação Digital; Varejo; Experiência do Consumidor.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the implementation of Artificial Intelligence (AI) transforms customer service at Magazine Luiza, evaluating its impacts on operational efficiency and the quality of the consumer experience. The research used a qualitative and exploratory approach, developed through a literature review and a semi-structured interview with a company representative, seeking to relate the theoretical foundations of AI to the practices applied in customer service. The results showed that the use of AI solutions, such as the virtual assistant "LU" and automated recommendation systems, contributed to making customer service more agile, accurate, and personalized, in addition to generating significant gains in operational efficiency and increasing customer satisfaction. The study also identified challenges related to employee training, organizational adaptation to technological innovations, and compliance with the requirements of the General Data Protection

Law (LGPD), especially regarding the ethical treatment of information. It concludes that the integration between AI technologies and human skills is an essential element for providing effective customer service, demonstrating that the strategic and responsible use of AI strengthens competitiveness and improves customer relationships in digital retail.

Keywords: Artificial Intelligence; Customer Service; Digital Transformation; Retail; Customer Experience.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital tem sido uma das forças mais significativas que moldam o mercado atual. Com o avanço da tecnologia, especialmente no campo da inteligência artificial (IA), as empresas estão cada vez mais adotando soluções inovadoras para melhorar a experiência do consumidor e otimizar suas operações internas. A IA, que envolve sistemas que imitam capacidades humanas, como aprendizado, reconhecimento de padrões e tomada de decisões, tem se mostrado uma ferramenta poderosa para diversos setores da economia, incluindo o comércio varejista. No setor de varejo, a experiência do cliente tornou-se um diferencial competitivo crucial. Empresas que conseguem oferecer um atendimento ágil, personalizado e eficiente estão em uma posição privilegiada, com maior chance de fidelizar seus clientes. O Magazine Luiza, uma das maiores redes de varejo do Brasil, tem se destacado pela adoção de tecnologias avançadas, incluindo IA, com o objetivo de aprimorar seu atendimento ao cliente. A empresa investe em chatbots, recomendações personalizadas de produtos e outras soluções para atender melhor seus consumidores. Essa inovação no relacionamento com o cliente reflete a importância crescente da IA no comércio. A tecnologia tem o potencial de transformar o atendimento, oferecendo respostas mais rápidas, personalizadas e precisas, características que se alinham com as expectativas do consumidor moderno. Porém, apesar dos avanços, ainda existe uma lacuna na análise de como a implementação dessas tecnologias afeta, de fato, a satisfação e fidelização do cliente, além da

eficiência das operações internas das empresas. Diante do contexto de digitalização e inovação tecnológica, surge a seguinte questão: como a implementação de soluções de inteligência artificial pode transformar o atendimento ao cliente do Magazine Luiza, e de que maneira essa transformação impacta a eficiência operacional e a experiência do consumidor? O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a inteligência artificial pode impactar as interações com os clientes do Magazine Luiza, com foco na melhoria da eficiência operacional e no enriquecimento da experiência do consumidor. Os objetivos específicos são: 1). Definir o conceito de inteligência artificial e suas principais aplicações no contexto comercial; 2). Conceituar o relacionamento com o cliente e a importância da personalização no atendimento; 3). Investigar as principais ferramentas e tecnologias de IA utilizadas pelo Magazine Luiza para otimizar o atendimento ao cliente. As hipóteses que orientam esta pesquisa são: 1) A implementação de soluções de inteligência artificial no Magazine Luiza melhora a eficiência das operações, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a precisão no atendimento; 2) A adoção de IA no atendimento ao cliente do Magalu contribui para a personalização das interações, elevando o nível de satisfação e fidelização dos consumidores; 3) O uso de inteligência artificial no atendimento ao cliente proporciona um atendimento mais ágil e acessível, o que resulta em uma experiência do consumidor mais positiva e uma maior competitividade da empresa no mercado. O interesse por este tema é fundamentado em razões pessoais, sociais e acadêmicas. Pessoalmente, há um forte interesse em compreender como as inovações tecnológicas podem transformar práticas tradicionais de atendimento, além do desejo de contribuir para a evolução do setor varejista no Brasil. Socialmente, a pesquisa reflete a crescente importância da digitalização no atendimento, o que pode tornar o serviço mais acessível e eficiente, independentemente da localização geográfica do consumidor. Em um contexto acadêmico, este estudo oferece uma oportunidade para explorar um tema relevante e atual nas áreas de administração e tecnologias da informação, além de servir como base para futuras pesquisas sobre as melhores práticas no uso de IA no atendimento ao cliente. A pesquisa teve uma

abordagem qualitativa e exploratória, utilizando métodos de coleta de dados primários e secundários. A coleta de dados secundários foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, incluindo livros, artigos e publicações especializadas sobre IA, atendimento ao cliente e o mercado de varejo. Para os dados primários, foi conduzida entrevista semiestruturada com o gerente de uma das filiais do Magazine Luiza, a fim de capturar as percepções e experiências da empresa no uso de soluções tecnológicas no atendimento. A análise dos dados permitiu uma compreensão mais aprofundada dos impactos da inteligência artificial no relacionamento com o cliente e nas operações do Magalu.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fundamentos da Inteligência Artificial

A Inteligência artificial é uma área da ciência da computação que busca desenvolver sistemas capazes de simular comportamentos inteligentes. Stuart Russell e Peter Norvig, em sua obra *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (2021), destacam que a IA abrange desde sistemas que pensam como humanos até aqueles que pensam racionalmente, enfatizando a importância de algoritmos que permitam às máquinas aprender e tomar decisões com base em dados. Os fundamentos da IA estão na construção de agentes racionais capazes de atuar em ambientes complexos, aprendendo e evoluindo continuamente.

2.2 Aplicações da IA no Atendimento ao Cliente

A aplicação da IA no atendimento ao cliente tem se intensificado com o uso de chatbots e assistentes virtuais. Essas tecnologias permitem interações automatizadas e personalizadas, melhorando a eficiência e a experiência do consumidor. Estudos indicam que a

percepção de empatia e cordialidade nos chatbots influencia positivamente a confiança dos consumidores.

Além disso, a IA permite a análise de grandes volumes de dados, identificando padrões e tendências que auxiliam na antecipação de necessidades dos clientes e na personalização do atendimento. Essa capacidade de previsão e adaptação é fundamental para empresas que buscam excelência no serviço ao cliente. Como destacado por autores da área, "essa demanda por um atendimento mais humano e empático tem desafiado as empresas a equilibrar a eficiência com a personalização. É aqui que a IA entra como uma poderosa aliada, proporcionando interações mais rápidas e precisas, mas sem perder de vista a sensibilidade necessária para lidar com diferentes perfis de consumidores." (Pereira, 2024, p.1).

2.3 Impactos Organizacionais e Desafios Éticos

A implementação da Inteligência artificial (IA) no atendimento ao cliente oferece benefícios, como a redução de custos operacionais e a melhoria na qualidade do serviço. De acordo com Lima e Dornelas (2021), organizações que implementam soluções de Inteligência Artificial em seus serviços de atendimento observam melhorias expressivas na rapidez dos processos e na diminuição de despesas operacionais. Segundo Silva e Pereira (2023), a implementação dessas tecnologias visa, principalmente, otimizar os processos, ampliar a capacidade de atendimento e reduzir custos operacionais. Nesse sentido, afirmam que "os chatbots permitem o atendimento simultâneo a um grande número de clientes, o que representa um ganho de produtividade para as organizações" (Silva; Pereira, 2023, p.43). Também apontam que esses impactos exigem reestruturações internas, como a redistribuição de funções e a capacitação de colaboradores para lidarem com as novas tecnologias. E observam que "a automação de processos no atendimento ao cliente demanda que as empresas desenvolvam novas competências técnicas e estratégicas entre seus profissionais" (Silva; Pereira, 2023, p.98).

Isso implica não apenas mudanças operacionais, mas também culturais dentro das organizações, exigindo maior alinhamento entre tecnologia e gestão de pessoas.

Além dos desafios organizacionais, há questões éticas e legais associadas ao uso da IA, especialmente relacionadas à privacidade e proteção de dados dos consumidores. A conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é essencial para garantir a transparência e a confiança dos clientes nas interações mediadas por IA. Como observado por especialistas, "a implementação da IA no atendimento ao cliente deve considerar os desafios jurídicos e a proteção ao consumidor, garantindo o uso ético e responsável da tecnologia" (Oliveira, 2024, p. 58). Assim, os impactos organizacionais e os desafios éticos caminham juntos, exigindo das empresas uma abordagem estratégica que integre tecnologia, cultura organizacional e responsabilidade social, promovendo um atendimento inovador, eficiente e, acima de tudo, humano.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo tem como objeto de pesquisa a aplicação da Inteligência Artificial no atendimento ao cliente, com ênfase na análise de seus impactos sobre a eficiência organizacional e na experiência do consumidor. O estudo foi desenvolvido com base em fontes teóricas e práticas que tratam da utilização de tecnologias de IA em processos de atendimento, considerando especialmente o contexto de empresas do setor varejista.

A população considerada abrange empresas que utilizam ferramentas de Inteligência Artificial em seus canais de atendimento, como chatbots e assistentes virtuais. A amostra foi composta de forma intencional, selecionando-se organizações de médio e grande porte que adotaram essas tecnologias nos últimos anos, de modo a permitir uma

análise mais representativa dos efeitos e desafios associados à sua implementação.

Quanto à classificação metodológica, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema e aprimorar a compreensão do fenômeno investigado. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa exploratória “proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 188). Essa abordagem foi escolhida por permitir compreender, de maneira ampla, como a Inteligência Artificial tem transformado o atendimento ao cliente e as relações de consumo.

Em relação aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada a partir do levantamento e análise de publicações acadêmicas, artigos científicos, livros e relatórios técnicos sobre o tema. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Essa etapa possibilitou construir uma base teórica consistente, que serviu de sustentação à análise dos resultados obtidos.

O instrumento de coleta de dados consistiu em pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário semiestruturado. O questionário foi elaborado com base nos principais eixos temáticos identificados na literatura.

3.2 Resultados

Atendimento ao Cliente e Inteligência Artificial no Magazine Luiza: entre a teoria e a prática. Durante a entrevista sobre o uso da inteligência artificial no atendimento ao cliente, o representante do Magazine Luiza explicou que a empresa tem investido fortemente em soluções tecnológicas para aprimorar a experiência do consumidor. Essa abordagem reflete os fundamentos teóricos da Inteligência

Artificial apresentados por Russell e Norvig (2016), que definem a IA como a capacidade das máquinas de aprender, raciocinar e tomar decisões de forma autônoma, simulando comportamentos inteligentes em ambientes complexos.

Quando questionado sobre as principais ferramentas e tecnologias utilizadas, o entrevistado destacou que o Magazine Luiza utiliza sistemas integrados ao site e ao aplicativo, sendo o chat automatizado — a assistente virtual “LU” — um dos recursos mais importantes. Essa aplicação prática exemplifica o conceito de agentes inteligentes descrito por Russell e Norvig, já que o chatbot analisa dados, reconhece a localização do cliente e o direciona para a loja mais próxima, demonstrando capacidade de percepção e ação autônoma em um ambiente real.

Além disso, o entrevistado explicou que a IA também atua na captação e no gerenciamento de clientes, identificando padrões de comportamento e oferecendo ofertas personalizadas com base nas buscas realizadas. Esse uso reforça o que Silva e Pereira (2023) apontam: a IA no atendimento não apenas automatiza processos, mas também personaliza a experiência do consumidor, tornando a interação mais empática e eficiente. Ao identificar que um cliente pesquisou uma geladeira e oferecer promoções relacionadas, o sistema da empresa demonstra exatamente a “aproximação entre tecnologia e humanização no atendimento” descrita pelos autores.

Ao discutir o relacionamento com o cliente, o entrevistado afirmou que o Magazine Luiza se baseia em três pilares fundamentais — confiança, honestidade e atendimento humanizado. Essa visão alinha-se à perspectiva de que a IA deve ser uma ferramenta de apoio, e não de substituição do contato humano, conforme defendem Silva e Pereira (2023). Embora as interações iniciais sejam mediadas por algoritmos, o Magalu mantém o foco na empatia e na continuidade do relacionamento, preservando o que o entrevistado chamou de “calor humano” — um elemento que a teoria reconhece como essencial para a construção de confiança e fidelização.

Sobre as transformações trazidas pela adoção da IA, o entrevistado relatou que, antes da automação, o atendimento era feito

de forma manual, com processos lentos e dependentes de registros em papel. Hoje, as vendas são concluídas diretamente pelo celular, com o cálculo automático de parcelas e prazos, o que reduziu significativamente o tempo de atendimento e os custos operacionais. Essa mudança reflete os impactos organizacionais positivos mencionados por Carmo e Siqueira (2025), que observaram que a implementação da IA nos serviços de atendimento proporciona maior rapidez, eficiência e redução de despesas operacionais.

Além disso, o entrevistado destacou que os vendedores passaram a ter acesso imediato a informações sobre produtos e vídeos explicativos, tornando o atendimento mais completo. Assim, o Magalu precisou promover reestruturações internas e capacitação de seus profissionais, garantindo que a tecnologia fosse integrada de forma eficiente à rotina de atendimento.

Para avaliar o impacto da IA no relacionamento com os clientes, o entrevistado relatou que, após o atendimento, é enviada uma pesquisa de satisfação por mensagem, ligação ou WhatsApp. Esse monitoramento constante permite à empresa identificar falhas e aprimorar a experiência do consumidor — um exemplo prático do uso da análise de dados destacada por Pereira (2024) como essencial para antecipar necessidades e personalizar o atendimento.

Ao abordar a personalização, o representante explicou que a IA realiza uma triagem automática, criando listas segmentadas para campanhas específicas, como as do Cartão Luiza ou da Black Friday. Essa segmentação demonstra a aplicação prática da capacidade preditiva e adaptativa das tecnologias de IA, que, conforme a teoria, possibilitam uma comunicação direcionada e relevante, aumentando o engajamento do cliente.

Sobre os principais benefícios da IA, o entrevistado enfatizou a rapidez, a praticidade e a assertividade nas ofertas, além do aumento da satisfação do cliente. Tais resultados sustentam os achados de Kaufmann e Bach (2023), segundo os quais a IA proporciona ganhos significativos em eficiência operacional e satisfação do consumidor. Ao mesmo tempo, o entrevistado observou que o uso da tecnologia libera

os vendedores para se dedicarem a atendimentos mais complexos, promovendo o equilíbrio entre tecnologia e capital humano.

Entretanto, ao falar sobre os desafios enfrentados, o entrevistado reconheceu que a adaptação dos colaboradores e clientes foi o principal obstáculo. Muitos consumidores mais velhos ainda preferem interações presenciais ou impressas, exigindo dos vendedores uma postura de paciência e apoio. Essa dificuldade reflete o que chamamos de “desafio cultural da automação”, que requer das empresas não apenas investimento em tecnologia, mas também sensibilidade humana e formação continuada para lidar com diferentes perfis de público.

Outro tema discutido foi a segurança e a privacidade dos dados, pontos centrais nos debates éticos contemporâneos sobre IA. O entrevistado explicou que o Magazine Luiza segue protocolos rigorosos de proteção, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Essa preocupação dialoga com o alerta de Vogliotti (2024), que destaca que a implementação da IA deve ser acompanhada de uma postura ética e transparente, garantindo a confiança e a proteção do consumidor nas interações digitais.

Ao descrever o processo de transição entre o atendimento automatizado e o humano, o entrevistado explicou que a assistente virtual “LU” faz a triagem inicial, identificando a necessidade do cliente e redirecionando-o a um vendedor humano — preferencialmente o mais próximo. Caso não haja disponibilidade, o atendimento é transferido para outra loja. Essa integração entre máquina e pessoa, evidencia a importância do equilíbrio entre automação e empatia, na medida em que a IA assume o papel de facilitadora dos processos, enquanto o toque humano permanece indispensável para assegurar um atendimento verdadeiramente qualificado.

Por fim, ao refletir sobre o papel dos atendentes humanos no contexto atual, o entrevistado reforçou que, apesar dos avanços tecnológicos, a empatia, a compreensão e a flexibilidade do vendedor são insubstituíveis. A inteligência artificial é vista como uma ferramenta de apoio, e não como uma substituta da interação humana. “A IA não é uma ameaça ao atendimento humano; pelo contrário, ela é o suporte

que permite aos agentes fazerem o que nenhuma máquina pode: criar conexão, gerar confiança e encantar.” (Marinho, 2025, n.p.). E concluiu afirmando que “por mais que exista inteligência artificial, o calor humano nunca vai deixar de existir” — uma síntese perfeita da convergência entre teoria e prática: a tecnologia avança, mas o atendimento verdadeiramente eficaz continua sendo aquele que combina eficiência digital e sensibilidade humana.

3.3 Discussão

Os resultados obtidos na entrevista com o representante do Magazine Luiza confirmam em grande parte o que a literatura especializada aponta sobre os impactos positivos da Inteligência Artificial (IA) no atendimento ao cliente. De acordo com Russell e Norvig (2016), a IA consiste na criação de agentes racionais capazes de aprender e agir de forma autônoma, o que se observa claramente na aplicação prática da assistente virtual “LU”, que identifica as necessidades dos consumidores e direciona o atendimento de maneira personalizada. Essa correspondência entre teoria e prática reforça que o Magalu tem implementado a IA de forma alinhada aos princípios fundamentais da área.

Do mesmo modo, as percepções do entrevistado corroboram as análises de Lopes (2024), que defendem que a IA no atendimento aproxima a tecnologia da humanização, permitindo interações mais empáticas e eficazes. As práticas do Magazine Luiza demonstram que, embora o contato inicial com o cliente seja mediado por algoritmos, há uma clara preocupação em manter o “calor humano” nas interações — exatamente como sugerem os autores ao destacarem que a tecnologia deve ser um suporte e não um substituto do atendimento humano.

Além disso, os achados confirmam as observações de Carmo e Siqueira (2025) sobre os ganhos de eficiência operacional e redução de custos obtidos com o uso de IA. O entrevistado relatou melhorias significativas na agilidade e na precisão do atendimento, assim como maior produtividade dos colaboradores, o que evidencia a relação direta

entre automação e desempenho organizacional. Essa melhoria também se relaciona com a necessidade de reestruturação interna e capacitação profissional, uma vez que “a prática de inclusão digital começa com o próprio quadro de funcionários, que recebe treinamento para entender e usar as novas tecnologias.” (Magazine Luíza, 2017, n.p)

Por outro lado, os resultados também apontam desafios que confirmam as preocupações éticas e culturais apresentadas por Oliveira (2024). A resistência de alguns clientes a interações digitais e a necessidade de garantir a segurança de dados mostram que, apesar dos avanços tecnológicos, ainda há barreiras sociais e legais que exigem atenção contínua das organizações. Assim, os resultados não apenas confirmam a literatura existente, como também ampliam o entendimento sobre a importância de equilibrar tecnologia, empatia e ética nas relações de consumo.

Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios para gestores e profissionais do varejo que desejam adotar a IA em seus processos de atendimento. O caso do Magazine Luiza demonstra que a IA pode aumentar a eficiência e a satisfação do cliente, desde que acompanhada de políticas de capacitação e de estratégias voltadas à manutenção do relacionamento humano. A experiência do Magalu sugere que o uso ético da tecnologia, aliado à transparência e à personalização, fortalece a confiança do consumidor e agrega valor à marca.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta algumas limitações. A principal delas refere-se ao tamanho reduzido da amostra, já que foi realizada apenas uma entrevista com o representante de uma única unidade. Embora o Magazine Luiza seja um caso de destaque no uso da IA, os resultados não podem ser generalizados para todo o setor varejista brasileiro. Outra limitação diz respeito à natureza qualitativa da pesquisa, que depende da interpretação subjetiva das respostas e das percepções do entrevistado. Além disso, o estudo concentrou-se no ponto de vista empresarial, sem incluir diretamente a perspectiva dos consumidores, o que poderia enriquecer a análise sobre a experiência de atendimento mediada por IA.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que a adoção de soluções de IA contribui significativamente para a eficiência das operações, reduzindo o tempo de resposta e ampliando a capacidade de atendimento — confirmando a primeira hipótese. O uso da assistente virtual “LU” e dos sistemas de recomendação automatizados exemplifica o potencial da tecnologia em otimizar processos e oferecer respostas rápidas e precisas aos consumidores.

A segunda hipótese, que propunha que a IA aumenta a personalização e a satisfação do cliente, também foi corroborada. A análise mostrou que o Magazine Luiza utiliza dados comportamentais para direcionar ofertas e comunicações específicas, proporcionando uma experiência personalizada e alinhada às preferências individuais. Essa prática reforça a importância da empatia tecnológica, demonstrando que a personalização é uma das principais vantagens competitivas proporcionadas pela IA.

A terceira hipótese, que apontava para a melhoria da experiência do consumidor e o fortalecimento da competitividade empresarial, também foi confirmada. O estudo evidenciou que a integração entre tecnologia e atendimento humano gera maior praticidade, acessibilidade e satisfação, consolidando a imagem da empresa como referência em inovação e relacionamento com o cliente.

Entre as principais contribuições teóricas, destaca-se a validação de conceitos clássicos da IA aplicados ao contexto de serviços, além da ampliação das discussões sobre o equilíbrio entre automação e humanização no varejo. No âmbito prático, a pesquisa oferece um modelo de referência para empresas que desejam implementar a IA de forma estratégica, integrando tecnologia, empatia e ética.

Entretanto, reconhece-se que a transformação digital não é apenas um processo tecnológico, mas também humano e cultural. A resistência de alguns consumidores e a necessidade de constante

atualização dos colaboradores evidenciam que o sucesso da IA depende do alinhamento entre inovação e sensibilidade social.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise da percepção dos consumidores, explorem outros setores do varejo e investiguem o impacto da IA sobre a cultura organizacional e a formação profissional. Dessa forma, será possível construir um panorama mais amplo e detalhado sobre o papel da Inteligência Artificial no futuro do atendimento ao cliente no Brasil.

REFERÊNCIAS

BRASIL ESCOLA. Aplicações e impactos da inteligência artificial: revisão teórica. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/aplicacoes-e-impactos-da-inteligencia-artificial-revisao-teorica.htm>. Acesso em: 29 maio 2025.

CARMO, Rafael José do; SIQUEIRA, Vilson Soares de. A inteligência artificial no atendimento ao cliente: redução de custos, otimização do tempo e melhoria da experiência do consumidor. *Revista Contemporânea*, v. 5, n. 5, p. 01–23, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/8134>. Acesso em: 22 set. 2025.

KAUFMANN, H.; BACH, M. O impacto da inteligência artificial na satisfação e experiência do consumidor. *Revista FT*, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, André. O quão humana será a Lu do Magalu? Diretor de IA aposta na tecnologia para transformar a varejista. *Exame*, 16 ago. 2024. Disponível em: https://exame.com/inteligencia-artificial/o-quao-humana-sera-a-lu-do-magalu-diretor-de-ia-aposta-na-tecnologia-para-transformar-avarejista/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento. Acesso em: 26 mar. 2025.

MAGAZINE LUIZA. Relatório institucional. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=F+gcCuq0PbMeHFizy-zqDKA==>. Acesso em: 29 maio 2025.

MARINHO, Silvia. Além da automação: como a inteligência artificial aprimora o atendimento humano. InHouse, 22 set. 2025. Disponível em: <https://www.inhouse.com.br/alem-da-automacao-como-a-inteligencia-artificial-aprimora-o-atendimento-humano/>. Acesso em: 27 out. 2025.

MERCADO E CONSUMO. Lu do Magalu responde dúvidas, resolve problemas e não para de aprender. 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/29/03/2021/inovacao/lu-do-magalu-responde-duvidas-resolve-problemas-e-nao-para-de-aprender/>. Acesso em: 29 maio 2025.

OLIVEIRA, Leandro. Adoção de IA nas empresas: a mudança cultural como desafio da transformação digital. Vibbra, 2024. Disponível em: <https://vibbra.com.br/blog/vibbra/adocao-de-ia/>. Acesso em: 02 set. 2025.

PEREIRA, Flavia. Como a inteligência artificial está humanizando o atendimento ao cliente. DataEx, 4 set. 2024. Disponível em: <https://www.dataex.com.br/como-a-inteligencia-artificial-e-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 18 set. 2025.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. Inteligência artificial: uma abordagem moderna. 4. ed. São Paulo: LTC, 2022.

SICHMAN, J. S. Inteligência artificial e sociedade: avanços e riscos. Estudos Avançados, São Paulo, v. 35, p. 37-50, jan./abr. 2021.

SILVA, A. L.; PEREIRA, J. M. Inteligência artificial no atendimento ao cliente: aproximando tecnologia da humanização. Revista de Inovação e Tecnologia, v. 9, n. 2, p. 40-55, 2023.

VOGLIOTTI TIAGO. Inteligência artificial Magalu: transformando a experiência de compra. Disponível em: <https://www.autentify.com.br/inteligencia-artificial/inteligencia-artificial-magalu-transformando-a-experiencia-de-compra-2/>. Acesso em: 29 ago. 2025.

CAPÍTULO 16

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS DO SEGMENTO DE MODA MASCULINA

THE IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING FOR COMPANIES IN THE MEN'S FASHION SEGMENT

Matheus Neto Cezar

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

matheusnetocesar32@gmail.com

João Gabriel Almeida e Silva

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

joaogabriel@icloud.com

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0000-0002-4841-1867>

martinholuthero@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar de que forma estratégias de marketing digital podem influenciar a visibilidade, o engajamento e o desempenho comercial de empresas do segmento de moda masculina. A pesquisa apresenta abordagem qualitativa exploratória, baseada na análise de métricas de presença digital e em entrevista semiestruturada com o gestor responsável pelo marketing da empresa avaliada. Os resultados apontam que o uso consistente de conteúdo visual, ações interativas e estratégias de engajamento fortalece o posicionamento da marca e potencializa o relacionamento com o público-alvo. Conclui-se que o marketing digital desempenha papel essencial na competitividade

das empresas do setor, direcionando práticas mais eficientes de comunicação e construção de autoridade no ambiente online.

Palavras-chave: marketing digital; moda masculina; engajamento; presença digital; estratégias digitais.

ABSTRACT

This article aims to analyze how digital marketing strategies can influence the visibility, engagement, and commercial performance of companies in the men's fashion segment. The research uses a qualitative exploratory approach, based on the analysis of digital presence metrics and a semi-structured interview with the company's marketing manager. The findings indicate that consistent use of visual content, interactive actions, and engagement strategies strengthens brand positioning and enhances the relationship with the target audience. It is concluded that digital marketing plays an essential role in the sector's competitiveness, guiding more efficient communication practices and building online authority.

Keywords: digital marketing; men's fashion; engagement; digital presence; digital strategies.

1. INTRODUÇÃO

A evolução das tecnologias digitais e a consolidação das redes sociais após o período pós-pandemia transformaram profundamente o relacionamento entre empresas e consumidores. No setor de moda masculina, esse movimento tornou-se ainda mais evidente, uma vez que o público passou a buscar praticidade, referências visuais e respostas rápidas em plataformas como Instagram, Facebook e TikTok. Assim, o marketing digital assume papel estratégico tanto para ampliar visibilidade quanto para fortalecer o engajamento e o posicionamento de marcas nesse segmento.

A literatura aponta que o marketing digital possibilita segmentação precisa, mensuração contínua e construção de relacionamento ativo com o consumidor (TORRES, 2018; KOTLER;

ARMSTRONG, 2023). Contudo, mesmo com ampla teoria disponível, há lacunas relacionadas ao modo como micro e pequenas empresas — especialmente do ramo de moda masculina — aplicam essas estratégias na prática, enfrentando desafios como baixa regularidade de postagens, dificuldade na produção de conteúdo e pouco domínio das métricas de desempenho.

A escolha do tema também se justifica pela vivência profissional de um dos autores, proprietário de uma loja de moda masculina, o que permitiu observar de perto a necessidade de compreender quais ações digitais realmente influenciam o comportamento do consumidor e o desempenho comercial. Com base nesse contexto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como as estratégias de marketing digital influenciam o engajamento, a visibilidade e as vendas de uma empresa do setor de moda masculina?

O estudo delimita-se a uma análise da presença digital de uma loja da cidade de Leopoldina – MG, considerando suas ações e resultados no período compreendido entre 2023 e 2024, fase marcada por maior dependência das redes sociais por parte dos consumidores no cenário pós-pandemia. Para responder à questão proposta, adotou-se uma abordagem qualitativa exploratória, baseada na análise de métricas de redes sociais e em entrevista semiestruturada com o gestor da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O marketing digital tornou-se uma das principais ferramentas de comunicação entre empresas e consumidores, especialmente após o avanço das tecnologias digitais e o aumento do uso das redes sociais no período pós-pandemia. Para Torres (2018), o marketing digital permite que as empresas utilizem estratégias online para promover produtos e serviços de forma segmentada e mensurável, acompanhando em tempo real o comportamento do consumidor. Kotler e Armstrong (2023) reforçam que as relações de consumo passaram a ser mais interativas e personalizadas, e o ambiente digital é essencial

para essa aproximação, pois possibilita que as marcas criem valor e se comuniquem diretamente com seu público.

Diversos autores concordam que o marketing digital democratizou o acesso à comunicação, permitindo que pequenos negócios também consigam competir no mercado online. Ryan (2020) e Kannan (2017) destacam que, mesmo com poucos recursos, empresas podem alcançar bons resultados quando utilizam estratégias adequadas ao seu público. Porém, alguns estudos apontam dificuldades comuns aos pequenos empreendedores, como falta de planejamento, irregularidade nas postagens, dificuldade de interpretar métricas e desconhecimento sobre ferramentas digitais. Essas limitações mostram que nem sempre a teoria apresentada nos livros é aplicada de forma correta na prática, revelando uma lacuna relevante para investigação.

No setor de moda masculina, o marketing digital possui ainda mais impacto, já que o consumidor desse nicho tende a buscar referências visuais, tendências e conteúdo rápido nas redes sociais. Solomon (2018) afirma que a jornada do consumidor mudou, e hoje o processo de decisão de compra envolve múltiplos pontos de contato digitais. Para a moda, especialmente a masculina, conteúdos como fotos bem produzidas, vídeos curtos, demonstrações de peças e reels tornam-se essenciais para atrair e manter a atenção do público. Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) também destacam que a consistência do conteúdo, a linguagem acessível e a autenticidade da marca são fatores decisivos para gerar confiança.

Os estudos sobre estratégias digitais para empresas de moda mostram que o setor se beneficia muito de campanhas visuais, ações com influenciadores, storytelling e postagens que aproximam o público da rotina da marca.

Apesar da extensa literatura sobre marketing digital, percebe-se uma carência de pesquisas focadas em micro e pequenas empresas de moda masculina, principalmente em cidades de menor porte. A maioria dos trabalhos analisa grandes marcas ou contextos urbanos maiores, deixando uma lacuna sobre como pequenos empreendedores lidam com suas estratégias digitais.

Além disso, há poucos estudos que relacionam a prática do marketing digital no período pós-pandemia, quando o comportamento do consumidor se tornou ainda mais dependente das redes sociais. Também é limitada a quantidade de pesquisas que investigam como comerciantes de pequeno porte interpretam suas métricas e organizam sua presença digital diante de recursos limitados.

Dessa forma, o referencial teórico apresentado evidencia que, apesar de existir uma base sólida de estudos sobre marketing digital, ainda há espaços relevantes para pesquisas aplicadas, especialmente aquelas que analisam casos reais de pequenos negócios. Isso justifica a realização deste estudo, que busca compreender como uma empresa de moda masculina pode melhorar seu engajamento, visibilidade e desempenho comercial por meio de estratégias digitais simples, acessíveis e alinhadas ao comportamento do consumidor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Procedimentos Metodológicos

O estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, estruturada como estudo de caso aplicado a uma loja de moda masculina. A escolha desse método se deu pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, como estratégias de marketing digital influenciam o desempenho real de um pequeno negócio.

A coleta de dados ocorreu por meio da análise das métricas disponíveis nas redes sociais utilizadas pela empresa, especialmente Instagram e WhatsApp Business. No Instagram, foram avaliadas informações fornecidas pelo Instagram Insights, incluindo alcance, visualizações, engajamento e desempenho de conteúdo. No WhatsApp, analisaram-se contatos ativos, frequência de conversas e interações que resultam em vendas. Esses dados foram complementados por uma entrevista semiestruturada com o gestor da

loja, permitindo compreender o histórico, as decisões estratégicas e as dificuldades encontradas.

As informações foram organizadas e analisadas de forma descritiva, buscando identificar padrões de comportamento do público e relacioná-los com o desempenho digital da loja. A pesquisa não envolveu coleta de dados sensíveis ou participação de consumidores externos.

3.2 Resultados

Os resultados obtidos apontam crescimento significativo da presença digital da loja, especialmente no Instagram. Atualmente, o perfil conta com 3.445 seguidores, com média de 71 curtidas e 2 comentários por postagem. Apesar de publicar no feed apenas uma vez por mês, o perfil alcançou 201.900 visualizações nos últimos 30 dias, o que indica engajamento acima da média para o segmento. O conteúdo que apresenta melhor desempenho são as fotos no feed, enquanto o reel de maior alcance atingiu 20.700 visualizações. A frequência de stories é elevada, com pelo menos 10 por dia, o que contribui para manter o perfil ativo e presente no cotidiano do público.

No WhatsApp, a loja possui 1.106 contatos salvos e uma média de 120 conversas mensais com pessoas diferentes. Aproximadamente 15 pessoas entram em contato por dia, resultando em uma estimativa de 1 a 3 vendas diárias por esse canal. Esses dados mostram que o WhatsApp, embora não alcance tanta visibilidade quanto o Instagram, funciona como um canal importante para relacionamento direto e conversão final.

A análise geral dos dados revela que o engajamento da loja é expressivo e que o crescimento nas métricas digitais nos últimos meses acompanha a maior dedicação à produção de conteúdo e à interação com os seguidores.

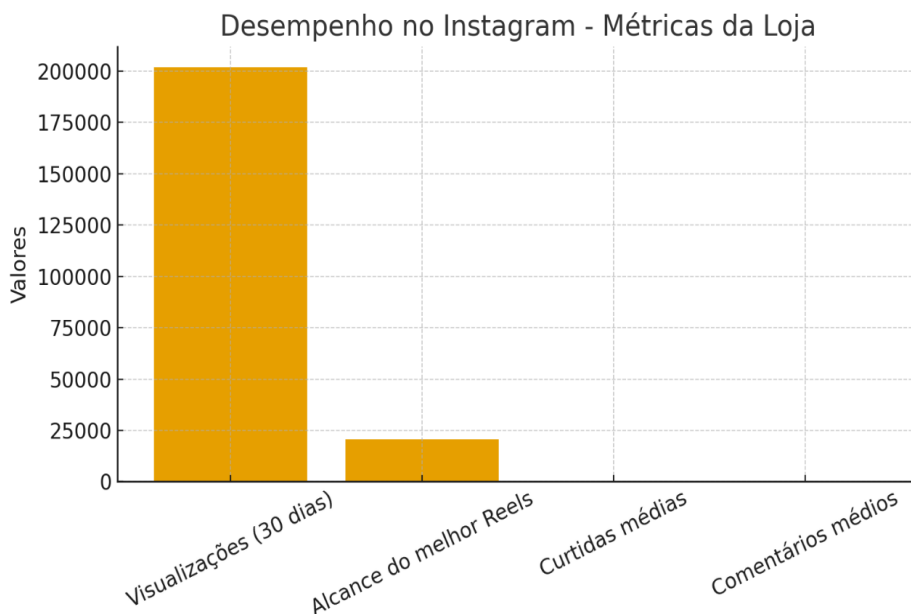


Gráfico 1: Desempenho no Instagram

O Gráfico 1 apresenta as principais métricas de desempenho do perfil da loja no Instagram, permitindo visualizar de forma clara o alcance e o engajamento gerados pelas estratégias digitais adotadas. Observa-se que o volume de visualizações nos últimos 30 dias (201.900) é significativamente superior às demais métricas, evidenciando que, mesmo com baixa frequência de postagens no feed, o perfil mantém alta exposição entre os seguidores e visitantes. O alcance do melhor Reels, com 20.700 visualizações, demonstra o potencial desse formato para ampliar a visibilidade da marca, ainda que, no caso analisado, as fotos no *feed* continuem apresentando melhor desempenho em termos de interação. As métricas de curtidas (média de 71 por publicação) e comentários (média de 2) reforçam o padrão de engajamento característico de pequenos negócios, onde a interação tende a ser mais qualitativa do que volumosa, mas ainda assim relevante para o fortalecimento da presença digital da empresa.

Métrica	Publicação Orgânica	Publicação com Tráfego Pago	Diferença
Visualizações	13.546	34.267	20,721
Curtidas	77	240	163
Comentários	2	3	1
Compartilhamentos	6	11	5
Salvamentos	2	29	27
Cliques no Perfil	35	507	472
% Não Seguidores	27,90%	65,00%	37,10%

Tabela 2: Diferença Publicação Orgânica x Publicação com Tráfego Pago

Para entender melhor o impacto do tráfego pago no Instagram, foi realizada uma comparação entre uma publicação orgânica e outra que foi impulsionada. A ideia foi ver, na prática, se realmente existe diferença no desempenho quando a empresa investe em mídia. Os resultados mostram que o tráfego pago traz um aumento bem significativo em praticamente todas as métricas (Tabela 1).

A publicação orgânica alcançou 13.546 visualizações, 77 curtidas e gerou 35 cliques no perfil. Já a publicação impulsionada teve um desempenho muito maior: foram 34.267 visualizações, 240 curtidas e 507 cliques no perfil. Só essa comparação já mostra um salto grande — foram 20.721 visualizações e 472 cliques a mais na publicação paga.

Outro ponto importante é o percentual de pessoas que não seguiam o perfil. A publicação orgânica atingiu 27,90% de não seguidores, enquanto a paga chegou a 65,00%. Essa diferença de 37,10 pontos percentuais mostra que o tráfego pago ajuda a marca a alcançar um público novo, que normalmente não veria o conteúdo apenas com estratégias orgânicas.

Além disso, métricas como salvamentos, compartilhamentos e comentários também aumentaram quando houve investimento. Isso indica que o conteúdo impulsionado não só aparece para mais pessoas, mas também gera mais interesse e interação. Esses resultados

confirmam que os anúncios digitais ajudam a ampliar o alcance e fortalecem o desempenho de pequenas empresas no ambiente online.

De forma geral, a comparação deixa claro que o tráfego pago pode ser uma ferramenta muito útil para pequenos negócios, especialmente quando o objetivo é alcançar novos públicos e aumentar o engajamento. No caso da empresa analisada, mesmo campanhas simples já trouxeram resultados expressivos.

3.3 Discussão

Os achados da pesquisa confirmam diversas observações presentes na literatura sobre marketing digital. Torres (2018) afirma que consistência e conteúdo visual são fundamentais para manter o público engajado, o que se confirma no desempenho das fotos publicadas no feed da loja. Da mesma forma, Solomon (2018) destaca que consumidores do setor de moda dão preferência a conteúdos visuais claros e relacionados ao estilo pessoal, o que explica a boa recepção das fotos e o engajamento nos stories.

A elevada quantidade de visualizações nos últimos 30 dias reforça a ideia de que mesmo um pequeno negócio pode alcançar resultados expressivos quando utiliza estratégias alinhadas ao comportamento do seu público. O desempenho do WhatsApp, embora mais modesto que o do Instagram, mostra que o canal é importante para manter relacionamento próximo e facilitar a conversão, o que dialoga com Kotler e Armstrong (2023) sobre a importância da comunicação direta.

Como limitações deste estudo, destacam-se a análise restrita a uma única empresa e o uso predominante de dados qualitativos. Estudos futuros podem ampliar o período de análise, incluir anúncios pagos, comparar diferentes lojas do segmento ou investigar o comportamento dos consumidores por meio de questionários estruturados.

De forma geral, os resultados demonstram que estratégias simples, consistentes e adequadas ao perfil da marca podem gerar

impacto significativo no engajamento e nas vendas, confirmando a relevância do marketing digital para pequenas empresas de moda masculina.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de analisar todos os dados e comparar os resultados das ações feitas no Instagram e no WhatsApp, deu para perceber claramente como o marketing digital influencia o desempenho de uma empresa de moda masculina. Ao longo do trabalho, ficou visível que, quando a empresa usa as redes sociais de forma constante e estratégica, o alcance aumenta, o público interage mais e a marca acaba ficando mais presente no dia a dia das pessoas.

A hipótese inicial do estudo — de que o marketing digital poderia melhorar a visibilidade e o engajamento da empresa — foi confirmada. As métricas mostraram isso na prática, principalmente quando comparei a publicação orgânica com a publicação impulsionada. A diferença de alcance, curtidas e cliques no perfil mostrou que o tráfego pago realmente faz efeito, mesmo com investimentos pequenos. Isso reforça que pequenas empresas também podem ter bons resultados nas redes sociais quando sabem aproveitar as ferramentas que elas oferecem.

Além disso, os autores estudados ao longo do trabalho também ajudam a entender por que esses resultados acontecem. Eles destacam que o digital aproxima a marca do consumidor e facilita a comunicação, algo que deu para ver no caso analisado. O WhatsApp, por exemplo, se mostrou um canal importante para atendimento e até para conversão de vendas, mostrando que o marketing digital vai além de postar conteúdo: ele envolve relacionamento.

Mesmo tendo resultados positivos, a pesquisa tem algumas limitações, como o fato de ter analisado apenas uma empresa e um período específico. Futuramente, seria interessante estudar mais empresas do mesmo segmento, comparar diferentes estratégias ou até analisar o impacto de investimentos maiores em tráfego pago.

De forma geral, o estudo deixou claro que o marketing digital é fundamental para empresas de moda masculina que querem se destacar, atrair novos clientes e melhorar sua presença online. Com ações simples, mas bem feitas, já é possível observar mudanças importantes no desempenho digital e no relacionamento com o público.

REFERÊNCIAS

BARRETO, André. *Tendências do consumo digital pós-pandemia*. São Paulo: Atlas, 2022.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. *Digital Marketing*. 7. ed. London: Pearson, 2019.

CINTRA, Flavia Cristina. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. *Investigação*, v. 10, n. 1, jan./jun. 2010.

GABRIEL, Martha. *Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. *Pesquisa qualitativa básica*. Petrópolis: Vozes, 2025.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 17. ed. São Paulo: Bookman, 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. São Paulo: Sextante, 2021.

LIMEIRA, Tânia Modesto Veludo de Oliveira. *Comportamento do consumidor e novos canais digitais*. São Paulo: Atlas, 2020.

MARTINS, Luís. *Marketing Digital para Redes Sociais: Estratégias Práticas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

MUNARETTO, Lorimar Francisco; CORRÊA, Luiz Henrique; CUNHA, Hamilton Araújo Carneiro da; CUNHA, Júlio. Um estudo sobre as

características do método Delphi e de grupo focal como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 1, p. 9–24, 2013.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

TORRES, Cláudio. *A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2018.

CAPÍTULO 17

VESTINDO SONHOS: UMA ANÁLISE EMPREENDEDORA EM LOJAS DE ALUGUEL DE VESTIDOS DE NOIVAS

WEARING DREAMS: NA ENTREPRENEURIAL ANALYSIS OF WEDDING DRESS RENTAL SHOPS

Laiza Lucio de Araujo

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0009-0003-5739-3562>

aluno.laiza.araujo@doctum.edu.br

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum

Leopoldina – MG

<https://orcid.org/0000-0002-4281-1867>

martinholuthero@gmail.com

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso analisa a viabilidade de uma loja de aluguel de vestidos de noivas, considerando aspectos de gestão, marketing e comportamento de consumidores. A pesquisa, fundamentada em autores como Dornelas(2005), Oliveira(2011), Kotler e Keller(2012) e Soster e Astolfi(2020), utilizou revisão bibliográfica e questionário com a gestora da loja em que foi feita a pesquisa e análise SWOT para compreender oportunidades e desafios do setor. Os resultados indicam que seria viável empreender nesse tipo de segmento, por se tratar de um ramo onde nunca será atemporal.

Palavras-Chave: Vestidos de noivas; Gestão Estratégica; Empreendedorismo; Análise SWOT.

ABSTRACT

This final course project analyzes the feasibility of a wedding dress rental store, considering management, marketing, and consumer

behavior aspects. The research, based on authors such as Dornelas (2005), Oliveira (2011), Kotler and Keller (2012), and Soster and Astolfi (2020), utilized a literature review and a questionnaire with the store manager where the research was conducted, as well as a SWOT analysis to understand the opportunities and challenges of the industry. The results indicate that It would be viable to venture into this type of segment, as it is a field that will never go out of style.

Keywords: Wedding dresses; Strategic Management; Entrepreneurship; SWOT Analysis.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo em si é uma tendência essencial para o desenvolvimento econômico e social, promovendo inovação, geração de empregos e criação de novos segmentos de mercado. O empreendedorismo feminino vem ganhando cada vez mais destaque no cenário econômico e social, impulsionado pela busca de autonomia financeira, realização pessoal e pela quebra de barreiras históricas de gênero. Diante deste contexto, o setor de moda e eventos, especialmente o mercado de casamentos, se mostra como uma área promissora para iniciativas liderada por mulheres. Um segmento específico que merece atenção é o de aluguel de vestidos de noivas, que alia tradição e inovação.

Neste cenário onde o público-alvo busca experiências únicas e personalizadas, o ramo se torna viável e elegante para a realização de sonhos. Manter uma loja de aluguel de vestidos de noivas exige mais do que bom gosto e inovação em modelos, é necessário compreender profundamente a dinâmica do mercado, as estratégias de relacionamento com clientes e a gestão eficaz dos recursos. Além disso, desafios como a alta competitividade, mudança de tendências de moda e a necessidade constante de atualização de modelos são fatores constantes que influenciam diretamente na sustentabilidade do negócio.

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar o empreendedorismo no contexto de uma loja de aluguel de vestidos de noiva, abordando aspectos como a identificação de oportunidades de mercado, estratégias de gestão, inovação no atendimento e adaptação às tendências do setor. A pesquisa busca compreender os desafios e as práticas empreendedoras que contribuem para o sucesso nesse segmento específico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma atividade essencial que vem se consolidando como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento econômico e social, especialmente em setores que exigem inovação, sensibilidade à estética, atendimento personalizado e constante adaptação às mudanças, como é o caso do ramo de aluguel de vestidos de noivas. Trata-se de um segmento que, embora tradicional, se transforma continuamente em função das tendências de moda, da evolução dos materiais, da influência de celebridades e mídias sociais e das alterações no comportamento do consumidor contemporâneo, tornando indispensável uma postura empreendedora sólida e bem estruturada.

Segundo Dornelas (2005), o empreendedor é aquele que identifica oportunidades e mobiliza recursos e competências para transformar uma ideia em um negócio viável e bem-sucedido, mesmo diante de incertezas e riscos. Essa definição é particularmente relevante para o setor de locação de trajes para eventos, já que o empreendedor dessa área precisa observar atentamente as demandas do mercado, compreender o perfil das noivas, antecipar modismos e estratégias adotadas pela concorrência, além de garantir uma gestão eficiente do acervo, que deve ser constantemente atualizado. Assim, o empreendedor desse ramo assume o papel de agente transformador,

buscando soluções criativas para superar limitações e se destacar em um mercado competitivo e altamente sensível às percepções estéticas.

2.2 Gestão Estratégica

Gestão estratégica é o processo pelo qual uma organização analisa seu ambiente, define objetivos de longo prazo, escolhe estratégias para alcançá-los e acompanha os resultados para ajustar suas ações. É a forma de planejar e conduzir a empresa para manter-se competitiva e alcançar seus objetivos futuros.

Neste contexto da atuação de mercado de locação de vestimenta para eventos e cerimônias, é fundamental compreender a importância do planejamento estratégico. Fillion (1999) argumenta que o empreendedor eficaz é aquele que possui visão clara de futuro, estabelece metas realistas e utiliza suas redes de relacionamento para alcançar seus objetivos. No segmento de aluguel de vestidos de noiva, essas competências tornam-se ainda mais indispensáveis, uma vez que o negócio depende não apenas da qualidade e diversidade do acervo, mas também da capacidade de compreender tendências socioculturais, desenvolver estratégias de marketing emocional e construir uma imagem de marca que transmita confiança, elegância e credibilidade.

Além disso, o empreendedor desse setor deve apresentar grande capacidade de adaptação, pois o mercado de moda nupcial é caracterizado por rápidas mudanças no gosto e no comportamento do consumidor. A noiva moderna, por exemplo, busca não apenas um vestido que represente um ideal de beleza, mas também experiências diferenciadas, atendimento acolhedor, personalização e transparência em todas as etapas do serviço. Assim, a inovação não se limita às peças ofertadas, mas envolve também a forma de atendimento, a utilização de tecnologias digitais como catálogos virtuais, provas personalizadas e agendamentos online e a criação de ambientes instagramáveis que agreguem valor simbólico à experiência de escolha do vestido.

Outro ponto relevante é que este mercado de produtos e serviços desempenha papel fundamental ao garantir a preservação de tradições e a manutenção de um imaginário social relacionado ao casamento como um evento único e memorável. Porém, para continuar relevante e competitivo, o empreendedor precisa desenvolver percepções aguçadas sobre as transformações culturais, acompanhar movimentos sociais ligados à diversidade e inclusão e oferecer alternativas que contemplem diferentes estilos, perfis corporais e orçamentos. Isso exige constante capacitação, bom senso estético, sensibilidade emocional e uma postura proativa na resolução de problemas.

Portanto, o sucesso de uma loja de aluguel de vestidos de noiva depende diretamente da atuação empreendedora de seu gestor, que deve integrar planejamento estratégico, visão de futuro, capacidade de inovação, gestão eficiente de recursos e relacionamento próximo com seu público. Ao unir esses elementos, o empreendedor consegue posicionar seu negócio de forma destacada, adaptando-se aos desafios do mercado e criando um diferencial competitivo sustentável ao longo do tempo, conforme preconizam Dornelas (2005) e Fillion (1999).

3.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que ajuda a entender a situação de um negócio ou projeto a partir de quatro elementos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- ✓ Forças são os pontos positivos internos.
- ✓ Fraquezas são os pontos negativos internos.
- ✓ Oportunidades são fatores externos que podem ajudar.
- ✓ Ameaças são fatores externos que podem prejudicar.

A utilização da análise SWOT é fundamental para compreender de forma estruturada os fatores internos e externos que influenciam a competitividade de uma empresa, especialmente em negócios do setor de serviços, como uma loja de aluguel de vestidos de noiva. Segundo Leite e Gasparotto (2023), a matriz SWOT funciona como uma

ferramenta de autoconhecimento organizacional, permitindo que o gestor identifique forças e fraquezas internas, além de oportunidades e ameaças presentes no ambiente de mercado. Essa abordagem auxilia na definição de estratégias mais assertivas, contribuindo para decisões gerenciais alinhadas à realidade da empresa e ao comportamento do consumidor, o que é essencial em um segmento marcado por tendências sazonais e exigência de personalização, como o de moda nupcial.

Dessa forma, a metodologia adotada visa proporcionar uma compreensão holística e detalhada das práticas empreendedoras no mercado de aluguel de vestidos de noiva, utilizando técnicas qualitativas que permitam explorar as dinâmicas do setor de forma profunda e fundamentada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Procedimentos Metodológicos

A metodologia empregada adotada neste estudo é a abordagem qualitativa e exploratória, com o objetivo de compreender o campo do aluguel de vestidos de noivas, um setor que se mantém tradicional e relevante na sociedade, apesar das transformações sociais e do comportamento do consumidor. A pesquisa exploratória foi escolhida por permitir uma maior familiarização com o objeto de estudo, essencial para o entendimento das dinâmicas envolvidas neste mercado, como as influências familiares, o impacto das redes sociais e a construção da identidade e autoestima das clientes. Martins e Theóphilo (2017) apontam que esse tipo de pesquisa é fundamental quando se deseja “familiarizar-se com o objeto de estudo”, permitindo uma análise mais detalhada de aspectos que, muitas vezes, não são facilmente perceptíveis, como as escolhas pessoais e os fatores subjetivos que influenciam o comportamento dos consumidores.

Quanto à classificação da pesquisa quanto aos meios, a opção por uma abordagem qualitativa é justificada pela necessidade de compreender as práticas empreendedoras e as interações humanas no mercado de vestidos de noivas, um campo em que o comportamento do cliente pode ser imprevisível e muitas vezes influenciado por elementos como tradição, inovação e redes sociais. De acordo com Gil (2019), a pesquisa qualitativa é apropriada “quando se busca compreender o comportamento inesperado do cliente” e, especialmente, quando se trata de um campo ainda pouco explorado. Neste caso, a pesquisa qualitativa permite não apenas captar as dificuldades e práticas cotidianas das gestoras de lojas de aluguel de vestidos, mas também entender as relações complexas que moldam esse mercado, que envolve tanto aspectos tradicionais quanto novas influências sociais.

3.2 Desenvolvimento

Após uma coleta de dados com a gestora foi desenvolvida uma análise SWOT, que quando aplicada ao empreendedorismo em uma loja de aluguel de vestidos de noivas, permite entender melhor os fatores internos e externos que podem impactar o sucesso do negócio. Vale contextualizar a análise SWOT para esse tipo de empreendimento:

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS A loja se destaca pelo atendimento personalizado, criando relações de confiança que fortalecem a fidelização em uma cidade pequena. Seu modelo de negócio também é um diferencial, oferecendo ajustes inclusos e modelos exclusivos a um preço acessível, o que atrai clientes que buscam bom custo-benefício. A localização central facilita o acesso e reforça sua presença como referência local. A equipe, composta por uma consultora e uma costureira experiente, garante um serviço de qualidade e ajustes precisos. Com mais de 15 anos de atuação, a loja possui reputação consolidada e uma base forte de clientes, o que favorece novas indicações.	OPORTUNIDADES As mudanças no perfil das noivas e a tendência de casamentos mais íntimos e vestidos minimalistas abrem portas para a loja renovar o acervo com mais frequência e reduzir custos e atrair um público maior com modelos mais acessíveis. O crescimento do comércio eletrônico e das redes sociais, especialmente o Instagram, tem ampliado o alcance da loja, que pode fortalecer ainda mais sua presença digital com catálogo virtual, agendamento online e tours virtuais para facilitar a experiência das clientes. Além disso, parcerias com fornecedores locais, como fotógrafos, maquiadores e decoradores, podem criar pacotes que agregam valor e ampliam a rede de contatos. A expansão do espaço físico e do acervo também representa uma oportunidade de aumentar a demanda e atender mais clientes nos próximos anos.
Pontos fracos	FRAQUEZAS O espaço limitado da loja dificulta a ampliação do acervo, a criação de mais provedores e o atendimento simultâneo de um número maior de clientes, especialmente em períodos de alta demanda. A equipe reduzida também gera acúmulo de funções, com Regina sobrecarregada, o que compromete a eficiência da gestão e áreas importantes como finanças e marketing. Além disso, a falta de tempo impede o desenvolvimento de uma estratégia consistente de marketing digital, limitando o alcance da loja em outras cidades. Mesmo com alto nível de satisfação das clientes, a ausência de um programa de fidelização dificulta a retenção no longo prazo e reduz oportunidades de vendas recorrentes.	AMEAÇAS A concorrência de lojas em cidades maiores e do mercado online, que oferece vestidos importados a preços baixos, representa um grande desafio. Para não perder espaço, a loja precisa reforçar seu diferencial, apostando no atendimento personalizado e na exclusividade dos modelos. A instabilidade econômica também é uma ameaça constante, pois reduz o orçamento das noivas e diminui a procura por aluguel de vestidos, especialmente em períodos de crise. Além disso, o comportamento das consumidoras tem mudado, com muitas buscando modelos vistos nas redes sociais, o que nem sempre é fácil de reproduzir localmente. Isso exige renovação frequente do acervo e adaptação rápida às novas demandas. A loja ainda enfrenta problemas com fornecedores, como taxas extras na alfândega e custos elevados de importação, que afetam a viabilidade de algumas compras e podem continuar impactando o negócio.

Tabela 3: Análise SWOT

Fonte: Dados da pesquisa/elaborada pelo autor

3.4 Discussão

A análise SWOT revela que a loja de vestidos de noiva possui vários pontos fortes, como o atendimento personalizado e modelos exclusivos, que a posicionam bem no mercado local. No entanto, há desafios internos a serem superados, como a infraestrutura limitada e a falta de um planejamento de marketing digital mais robusto.

Externamente, a loja tem várias oportunidades, principalmente com a crescente demanda por vestidos minimalistas e a expansão digital, mas também enfrenta ameaças significativas da concorrência e da instabilidade econômica. Para garantir o sucesso a longo prazo, a loja precisa focar em melhorar a infraestrutura, expandir suas estratégias de marketing digital e fidelização de clientes, além de se adaptar às novas tendências e comportamentos dos consumidores. Com esses ajustes, a loja poderá fortalecer ainda mais sua posição no mercado e alcançar novos horizontes de crescimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste Trabalho de Conclusão de Curso permitiu uma visão ampla e detalhada sobre as potencialidades e desafios de uma loja de aluguel de vestidos de noivas, enfocando aspectos de gestão, marketing e comportamento do consumidor. Através da metodologia qualitativa, com entrevistas e análise SWOT, foi possível compreender as dinâmicas do mercado local, as necessidades das clientes e os fatores que influenciam o sucesso ou a dificuldade do empreendimento nesse segmento.

Entre os principais pontos fortes da loja, destaca-se o atendimento personalizado, que é um grande diferencial competitivo, especialmente em um mercado tão sensível às expectativas emocionais dos clientes. A experiência da equipe e a exclusividade dos modelos de vestidos também contribuem significativamente para a boa reputação da loja. No entanto, é claro que a limitação do espaço físico e a escassez de recursos humanos, que resultam em sobrecarga de funções para a gestora, são desafios que demandam atenção. A falta de uma estratégia de marketing digital consistente, embora seja uma fraqueza identificada, também abre um leque de oportunidades para a loja, caso se invista mais na presença online, principalmente através de plataformas como o Instagram e na criação de canais de venda digitais.

A análise das oportunidades e ameaças do setor revelou que a mudança no perfil das noivas, com uma busca crescente por casamentos mais intimistas e vestidos mais acessíveis, abre espaço para a loja atualizar seu portfólio e atrair um público mais amplo. A possibilidade de expansão, tanto física quanto digital, e as parcerias com fornecedores locais são estratégias que podem proporcionar crescimento e fortalecimento da marca.

Entretanto, a concorrência de lojas de maior porte e de lojas online, aliada à instabilidade econômica e às mudanças constantes nos comportamentos das consumidoras, são fatores que exigem agilidade e inovação contínuas. A loja precisa se adaptar a essas novas demandas, seja por meio de uma renovação constante de seu acervo, seja pela implementação de novas formas de interação com as clientes, como agendamentos online e fidelização.

Diante dessas análises, é possível concluir que, para que a loja de aluguel de vestidos de noivas continue a ser bem-sucedida e se mantenha competitiva no longo prazo, é necessário que a gestão do negócio invista em algumas áreas-chave. A melhoria da infraestrutura física, o fortalecimento do marketing digital e a implementação de parcerias são relevantes para o crescimento sustentável do empreendimento.

Por fim, este trabalho contribui para a compreensão do empreendedorismo no setor de moda para eventos, especialmente no segmento de aluguel de vestidos de noivas, e destaca a importância da inovação, adaptação e gestão estratégica no sucesso de negócios desse tipo. O estudo abre portas para futuras pesquisas que possam explorar com mais profundidade aspectos como as influências das redes sociais no comportamento de compra das noivas, ou as possibilidades de modelos de negócios híbridos, que integrem o físico e o digital de forma mais eficaz.

Em síntese, a chave para o sucesso desse negócio estará na capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, investindo na experiência do cliente e aproveitando as oportunidades de inovação, seja na oferta de produtos, seja nas estratégias de marketing e fidelização.

REFERÊNCIAS

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILION, Louis Jaques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores: Palestra proferida no Seminário “A universidade formando empreendedores”. Net. 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 29. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SOSTER, Monise Pasetto; ASTOLFI, Elisa Ceccato. Empreendedorismo na moda: estudo de caso com microempresárias do setor de vestuário feminino. Revista Brasileira de Pesquisa em Moda, v. 2, n. 1, p. 44–60, 2020. Disponível em: <https://revistas.uel.br/revistas/uel/index.php/moda/article/view/38962>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica. 3. Ed. Ver. E atual. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica, ano ?, vol. 15, n. 2, 2023.

CAPÍTULO 18

UM ESTUDO DE CASO SOBRE PRECIFICAÇÃO E GESTÃO DE CANCELAMENTOS EM LABORATÓRIOS DE PRÓTESE DENTÁ- RIA

A CASE STUDY ON PRICING AND CANCELLATION MANAGEMENT IN DENTAL PROSTHETICS LABORATORIES

Maria Regina Ramos Botelho

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina - MG
mrramos3663@gmail.com

Mariana de Almeida Thomaz Barbosa

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina - MG
marianathomaz43@gmail.com

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
<https://orcid.org/0000-0002-4841-1867>
martinholuthero@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar estratégias de precificação e gestão financeira aplicadas a laboratórios de prótese dentária, com foco na redução de cancelamentos e prejuízos. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, foi conduzida por meio de estudo de caso em um laboratório familiar, combinando revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciam a importância do controle financeiro, definição estratégica de preços e comunicação clara com clientes como fatores essenciais para a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Gestão financeira; Precificação; Cancelamentos; Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article aims to analyze pricing and financial management strategies applied to dental prosthesis laboratories, focusing on reducing cancellations and losses. The research, qualitative and exploratory in nature, was conducted through a case study in a family-run laboratory, combining literature review and semi-structured interviews. The results highlight the importance of financial control, strategic pricing, and clear communication with clients as essential factors for business sustainability.

Keywords: Financial management; Pricing; Cancellations; Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

Os laboratórios de prótese dentária exercem papel fundamental no suporte aos profissionais da odontologia, sendo responsáveis por grande parte da estética e funcionalidade dos tratamentos. Entretanto, muitos desses laboratórios enfrentam desafios relacionados à gestão financeira, precificação e cancelamentos, que comprometem a sustentabilidade do negócio. Este estudo busca analisar esses fatores por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso em um laboratório familiar, evidenciando a relevância da organização financeira e estratégias de redução de perdas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O funcionamento adequado de um laboratório de prótese dentária depende de uma combinação equilibrada entre gestão financeira, definição estratégica de preços e organização dos processos internos. De acordo com Assaf Neto (2012), a saúde financeira de qualquer empreendimento está diretamente ligada ao controle sistemático dos custos, ao acompanhamento do fluxo de caixa e à capacidade de planejamento. Em negócios de pequeno porte — especialmente aqueles de origem familiar — esses elementos tornam-se ainda mais críticos. Dornelas (2008) destaca que empresas

familiares, por sua própria estrutura informal, tendem a enfrentar dificuldades na adoção de práticas gerenciais mais estruturadas, o que interfere no crescimento e na estabilidade das operações.

2.1 Gestão Financeira

A gestão financeira é um dos pilares para que o negócio consiga se sustentar a longo prazo. Ela envolve desde o registro organizado das entradas e saídas até a análise periódica de desempenho. Segundo Oliveira (2011), empresas familiares muitas vezes misturam finanças pessoais e profissionais, prejudicando a clareza dos resultados e a capacidade de tomada de decisão. Para evitar esse tipo de problema, Assaf Neto (2012) reforça que o empreendimento deve tratar suas operações com profissionalismo e manter ferramentas que permitam acompanhar os custos reais de produção.

No contexto dos laboratórios de prótese, a ausência de controle formal contribui para perda de materiais, falta de previsibilidade e dificuldade em avaliar a lucratividade de cada tipo de serviço. Além disso, Richardson (1999) comenta que muitas pequenas empresas subestimam a importância do registro contínuo de dados, o que compromete qualquer tentativa de planejamento financeiro.

2.2 Precificação

A definição de preços não deve se basear apenas na concorrência, mas também nos custos internos, no valor agregado e na margem de lucro necessária para viabilizar o negócio. Kotler e Keller (2012) explicam que o preço de um serviço deve refletir o valor percebido pelo cliente e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade financeira da empresa. Em setores especializados, como o de próteses dentárias, os serviços exigem habilidade técnica, dedicação e materiais específicos, o que demanda atenção redobrada no cálculo do preço final.

Lovelock e Wirtz (2011) acrescentam que serviços com alto nível de personalização, como ocorre na prótese dentária, exigem uma precificação que considere não apenas custos diretos, mas também fatores intangíveis como tempo, complexidade e expertise envolvida. Quando os preços são definidos sem essa análise, o negócio corre o risco de operar com margens insuficientes.

McKenna (1991) complementa ao afirmar que a percepção de valor também está relacionada à experiência e à qualidade entregue ao cliente final. Dessa forma, o preço não pode ser estabelecido de forma aleatória, mas sim como consequência de um processo administrativo estruturado.

2.3 Cancelamentos, Perdas e Retrabalhos

Os cancelamentos representam um desafio para a saúde financeira dos laboratórios, pois muitas vezes ocorrem quando parte do processo já está concluída. Slack, Chambers e Johnston (2009) explicam que falhas de comunicação, erros nos processos e ausência de padronização são fatores que levam ao retrabalho e, conseqüentemente, ao aumento dos custos. No setor de prótese dentária, isso aparece principalmente quando há erros na moldagem feitos pelo dentista, quando o paciente desiste do tratamento ou quando o profissional solicita alterações de última hora.

Gil (2008) reforça que a clareza na comunicação e a definição de procedimentos podem reduzir substancialmente falhas operacionais. Ao mesmo tempo, Yin (2001) aponta que compreender esses problemas a partir da análise real do funcionamento do laboratório — como neste estudo — permite identificar com precisão onde estão as principais perdas.

Assim, observar os cancelamentos e repetições não apenas como prejuízos isolados, mas como indicadores de falhas organizacionais, é fundamental para melhorar a operação, reduzir desperdícios e estabelecer políticas mais claras para compensação ou cobrança.

3. METODOLOGIA

3.1 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como qualitativa, exploratória e baseada em estudo de caso, elementos definidos conforme os autores utilizados nas referências. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória é indicada quando o objetivo é aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda pouco estruturado ou conhecido. Esse tipo de abordagem permite ao pesquisador identificar aspectos relevantes do objeto de estudo e construir interpretações consistentes.

Quanto à natureza qualitativa, Richardson (1999) esclarece que esse tipo de pesquisa busca compreender a realidade a partir da percepção dos participantes e do contexto em que estão inseridos, analisando comportamentos, situações e vivências. Essa abordagem foi essencial para captar a visão do proprietário do laboratório sobre precificação, organização financeira e cancelamentos.

O método escolhido foi o estudo de caso, conforme conceituado por Yin (2001), que descreve essa estratégia como adequada para investigações que desejam analisar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Esse método possibilita uma compreensão profunda do funcionamento do laboratório e das práticas adotadas no dia a dia.

Lakatos e Marconi (2003) reforçam que o estudo de caso é apropriado quando se busca detalhar processos, identificar falhas e apontar melhorias de forma prática. Além disso, a pesquisa contou com entrevistas semiestruturadas e observação direta, instrumentos metodológicos comuns em pesquisas qualitativas, permitindo a coleta de dados detalhados sobre a rotina financeira e operacional do laboratório.

3.2 Resultados

A análise da entrevista realizada com o proprietário do laboratório de prótese dentária permitiu identificar três pontos centrais que influenciam diretamente a gestão financeira do negócio: precificação inadequada, controle financeiro limitado e ocorrência frequente de cancelamentos e repetições.

Em relação à precificação, observou-se que os valores cobrados pelos serviços são definidos principalmente com base nos preços praticados por outros laboratórios da região, sem considerar detalhadamente os custos fixos, variáveis e a margem de lucro necessária. O proprietário relatou que, embora tenha noção dos gastos com materiais, não existe um método estruturado para cálculo do preço final, o que dificulta a identificação precisa da lucratividade de cada serviço.

No que diz respeito ao controle financeiro, constatou-se que ele é realizado de forma simples, por meio de anotações manuais e planilhas básicas. Não há um sistema automatizado que permita acompanhar de maneira clara o fluxo de caixa, despesas recorrentes ou retorno financeiro por tipo de prótese. Essa ausência de organização impacta diretamente na capacidade de planejamento e na previsibilidade financeira.

Outro ponto relevante identificado é a frequência de repetições e cancelamentos de pedidos. As repetições ocorrem principalmente quando há falhas no processo de moldagem realizada pelo dentista, exigindo retrabalho e ocasionando desperdício de material e tempo. Os cancelamentos, por sua vez, frequentemente acontecem quando o dentista muda a solicitação da prótese ou quando o paciente desiste do tratamento após o início da produção. Esses eventos geram prejuízos significativos, pois parte do processo já foi iniciada e nem sempre existe compensação financeira.

Além disso, verificou-se que o laboratório não possui uma política formal para lidar com cancelamentos ou perdas, o que aumenta o impacto financeiro desses episódios. Em alguns casos, negociações

informais são feitas para recuperar parte dos custos, mas isso não ocorre de maneira padronizada ou garantida.

Por fim, o proprietário reconhece que a falta de organização financeira e a ausência de um planejamento estruturado dificultam a estabilidade e o crescimento do laboratório, reforçando a necessidade de melhorias na gestão.

Os resultados obtidos confirmam diversos pontos apontados na literatura sobre gestão financeira e precificação em pequenos negócios, especialmente os de caráter familiar. Assaf Neto (2012) destaca que o controle financeiro estruturado é fundamental para a saúde econômica de uma empresa, permitindo a identificação de margens de lucro, custos e necessidades de investimento. No caso estudado, a ausência de um sistema formal de registro reforça o risco de instabilidade financeira e dificulta o planejamento de longo prazo.

No que se refere à precificação, os achados convergem com Kotler e Keller (2012), que afirmam que o valor de um serviço não deve ser definido apenas pela concorrência, mas sim baseado em custos, valor percebido e margem de lucro desejada. A prática atual do laboratório, ao ignorar esses elementos, compromete a lucratividade e impede a avaliação real do retorno financeiro das próteses produzidas.

A frequência de cancelamentos e repetições, identificada como um fator crítico no estudo, também é amplamente discutida por Slack, Chambers e Johnston (2009). Os autores defendem que falhas no processo produtivo e falta de padronização geram retrabalhos, desperdícios e prejuízos, exatamente como observado no laboratório analisado. A ausência de uma política formal para lidar com cancelamentos reforça a vulnerabilidade financeira e aumenta o impacto das perdas.

Outro aspecto relevante é a falta de planejamento financeiro e visão administrativa, tema abordado por Dornelas (2008) ao tratar de empresas familiares. O autor destaca que a informalidade e decisões tomadas sem base em dados são características comuns nesse tipo de negócio, o que se refletiu diretamente no caso estudado. A dificuldade de separar finanças pessoais e empresariais, mencionada pelo

proprietário, também é consistente com o que Oliveira (2011) aponta sobre desafios típicos de organizações familiares.

Assim, a análise dos resultados confirma que a ausência de métodos estruturados de precificação, controle financeiro e gestão de perdas compromete a eficiência e a sustentabilidade do laboratório. A literatura corrobora a necessidade de implementar práticas gerenciais mais formais, a fim de reduzir prejuízos e melhorar a eficiência operacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou os processos de precificação, controle financeiro e gestão de cancelamentos em um laboratório de prótese dentária de pequeno porte. Constatou-se que a ausência de métodos estruturados compromete a lucratividade e a previsibilidade financeira do negócio.

A precificação baseada apenas na concorrência, sem cálculo detalhado de custos e margens, dificulta a identificação da rentabilidade. O controle financeiro limitado impede uma visão clara do desempenho econômico. Já os cancelamentos e repetições — causados por erros de moldagem, mudanças no pedido ou desistência do paciente — resultam em desperdícios significativos, agravados pela falta de políticas formais de compensação.

Os resultados convergem com a literatura ao apontar que a adoção de práticas gerenciais formais, padronização de processos e maior profissionalização administrativa são essenciais para reduzir perdas e fortalecer a sustentabilidade do laboratório.

Recomenda-se a implementação de um método de precificação baseado em custos e margem desejada, uso de ferramentas de controle financeiro, criação de políticas claras para cancelamentos e comunicação mais assertiva com dentistas parceiros. Sugere-se, ainda, que pesquisas futuras ampliem a análise para outros laboratórios da região, permitindo comparações e contribuindo para o desenvolvimento de modelos gerenciais adequados ao setor.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresas familiares: administração e desempenho*. São Paulo: Atlas, 2011.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 19

EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE ESTOQUES E SEUS IMPACTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE PRODUTOS MÉDICOS

EFFICIENCY IN INVENTORY MANAGEMENT AND ITS IMPACTS ON THE MEDICAL PRODUCT SUPPLY CHAIN

Marcelo Cordeiro Martins

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
aluno.marcelo.martins@doctum.edu.br

Mateus Lopes Barbosa

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
aluno.mateus.barbosa1@doctum.edu.br

Martinho Luthero de Souza Junior

Rede de Ensino Doctum
Leopoldina – MG
<https://orcid.org/0000-0002-4841-1867>
martinholuthero@gmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a eficiência na gestão de estoques e seus impactos na cadeia de suprimentos de uma distribuidora de produtos médicos localizada em Leopoldina–MG. A pesquisa busca compreender como a aplicação de estratégias adequadas de controle e planejamento de estoque pode otimizar a operação, reduzir desperdícios e garantir a disponibilidade contínua de insumos essenciais para o setor da saúde. A metodologia utilizada caracteriza-se como qualitativa e exploratória, fundamentada em pesquisa bibliográfica em autores como Ballou (2006), Meyr (2019) e Paoleschi (2021), complementada por um estudo de caso com entrevista semiestruturada ao proprietário

da empresa analisada. Os resultados demonstram que a eficiência logística depende diretamente de práticas bem estruturadas de gestão de estoques, do uso de métodos como FEFO, FIFO e controle de estoque mínimo, além da capacitação dos colaboradores e da integração entre os setores. Conclui-se que a adoção de estratégias adequadas de controle e monitoramento dos estoques proporciona maior previsibilidade, redução de custos e aumento da confiabilidade da cadeia de suprimentos, contribuindo de forma significativa para o desempenho organizacional e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Gestão de estoques; Logística; Cadeia de suprimentos; Eficiência operacional; Produtos médicos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the efficiency of inventory management and its impacts on the supply chain of a medical product distributor located in Leopoldina, Minas Gerais, Brazil. The research seeks to understand how the application of appropriate inventory control and planning strategies can optimize operations, reduce waste, and ensure the continuous availability of essential supplies for the healthcare sector. The methodology used is qualitative and exploratory, based on bibliographic research by authors such as Ballou (2006), Meyr (2019), and Paoleschi (2021), complemented by a case study with a semi-structured interview with the owner of the analyzed company. The results demonstrate that logistical efficiency depends directly on well-structured inventory management practices, the use of methods such as FEFO, FIFO, and minimum stock control, as well as employee training and integration between departments. It is concluded that adopting appropriate inventory control and monitoring strategies provides greater predictability, cost reduction, and increased supply chain reliability, contributing significantly to organizational performance and improving services provided to society.

Keywords: Inventory management; Logistics; Supply chain; Operational efficiency; Medical products.

1. INTRODUÇÃO

Uma gestão eficiente de estoques desempenha um papel fundamental na cadeia de suprimentos, especialmente no setor de produtos médicos e hospitalares, já que o controle eficaz de materiais pode impactar de forma positiva ou negativa na qualidade dos serviços e produtos prestados. O controle inadequado do estoque pode levar aos desperdícios, aumento de custos operacionais, a falta de produtos, perdas de produtos dentro do estoque, erros operacionais, atraso na logística e no processo da empresa, afetando o desempenho e a reputação da empresa.

O problema central desta pesquisa se baseia na seguinte questão: Quais são as estratégias mais eficientes na gestão de estoque? Para responder a esta questão, apresentamos que o objetivo geral, consiste em analisar as estratégias de gestão de estoque e suas eficiências em uma empresa que faz a distribuição produtos médicos, e os objetivos específicos, que buscam conceituar os fundamentos teóricos relacionados à logística, à cadeia de suprimentos e à gestão de estoques; apresentar as estratégias de gestão de estoques aplicadas por uma distribuidora de produtos médicos localizada em Leopoldina-MG; e identificar os principais desafios enfrentados pela empresa na gestão de seus estoques, considerando aspectos operacionais, logísticos e humanos.

A pesquisa será baseada nos princípios da logística e da cadeia de suprimentos, abordando os conceitos fundamentais da gestão, os modelos de controle de estoque, os impactos da falta de controle de um estoque e as estratégias de otimização de processos. Além disso serão analisadas as práticas adotadas pela empresa estudada, mostrando uma visão real dos desafios e soluções enfrentadas no gerenciamento do estoque.

A relevância desse estudo se justifica pela importância e prioridade que é o setor da saúde, ajudando a compreender a dinâmica dos estoques na cadeia de suprimentos possibilitando a implementação de estratégias mais adequadas e eficazes, beneficiando a empresa, fornecedores e consumidores finais.

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo. Para a coleta de dados, serão utilizados uma entrevista semiestruturada com o proprietário e observações diretas realizadas na empresa distribuidora de produtos médicos localizada em Leopoldina-MG. O estudo se baseará em referências bibliográficas consolidadas na área de logística e gestão de estoques, com o objetivo de compreender e comparar as práticas observadas com os conceitos teóricos. Essa abordagem permitirá identificar estratégias adotadas, desafios enfrentados e oportunidades de melhoria na gestão de estoques dentro da cadeia de suprimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de gestão de estoques

A gestão de estoques é uma das funções mais importantes da logística, pois trata do equilíbrio entre disponibilidade de materiais e o custo do capital investido. De acordo com o Ballou (2006, p.265), “Estoque é o acúmulo de materiais que serão usados para atender a demanda futura”. Sua função é garantir que os produtos certos estejam disponíveis no momento certo, sem excessos que comprometam o espaço físico e o fluxo de caixa, e sem faltas que atrasem o atendimento.

Segundo Paoleschi (2020), a gestão eficiente de estoque está relacionada diretamente ao planejamento estratégico da empresa, sendo essencial garantir agilidade, economia e segurança operacional. No setor de suprimentos médicos, esse controle é ainda mais sensível, considerando a validade, a importância e urgência com que os produtos precisam ser utilizados e entregues aos clientes.

2.2 Tipos e funções dos estoques.

Os estoques exercem papel essencial dentro da cadeia de suprimentos, pois garantem para a empresa ter uma quantidade certa

de produtos suficiente para atender a demanda do mercado. Ballou (2006, p. 271) classifica os estoques de acordo com suas funções logísticas, destacando os seguintes tipos:

- **Estoque de ciclo:** é aquele mantido para atender à demanda normal e contínua de vendas ou produção. Ele resulta do processo de aquisição por lotes e da necessidade de manter um fluxo constante de materiais ou produtos.
- **Estoque de segurança:** é utilizado como proteção contra incertezas na demanda ou atrasos no fornecimento. É fundamental para garantir o atendimento ao cliente mesmo em situações inesperadas.
- **Estoque em trânsito:** refere-se aos materiais que estão sendo transportados entre dois pontos da cadeia logística. Eles ainda não estão disponíveis fisicamente, mas já foram adquiridos ou despachados.
- **Estoque antecipado:** criado para enfrentar demandas sazonais ou eventos futuros previsíveis. Empresas o utilizam para se preparar para aumentos de consumo ou interrupções no fornecimento.

Além desses, Meyr et al. (2019) acrescentam outros modelos, como o estoque estratégico, que tem como função proteger a empresa contra riscos de desabastecimento prolongado, e o estoque operacional, usado para regular os fluxos entre as diferentes etapas da produção ou da distribuição.

No contexto da área médica, como exemplo na distribuidora de Leopoldina, o estoque de segurança se torna especialmente relevante, pois pode ajudar prevenir eventuais problemas que podem comprometer o fornecimento de produtos importantes, afetando diretamente o atendimento de saúde e a vida dos pacientes. Por isso uma construção de estoque com níveis de quantidade e um nível de segurança pode ser mais viável para a empresa.

2.2 Eficiência logística e cadeia de suprimentos.

A eficiência logística é um dos pilares da cadeia de suprimentos, e a gestão de estoques é peça fundamental para seu funcionamento. Segundo Ballou (2006, P.23), “A logística integrada proporciona a coordenação dos fluxos de materiais desde os fornecedores até os consumidores finais, maximizando o valor ao cliente”.

Uma gestão de estoques eficiente permite responder rapidamente às necessidades do mercado, reduzindo prazos de entrega e melhorando o nível dos serviços. Paoleschi (2020) destaca que, ao alinhar estoques com a demanda real, as empresas ganham competitividade e conseguem otimizar o uso de seus recursos.

No contexto da cadeia de suprimento de produtos médicos, essa eficiência se reflete diretamente na qualidade do serviço prestado, reduzindo atrasos e garantindo a entrega de materiais essenciais em tempo hábil.

2.3 Capacitação de colaboradores e seu impacto na eficiência.

A qualificação da equipe é um dos fatores fundamentais para o sucesso da gestão de estoques. Conforme destaca Ballou (2006), os sistemas e processos logísticos são tão eficazes quanto a capacidade dos profissionais que os operam. Sem a devida capacitação, o risco de falhas aumenta, o controle de materiais e a tomada de decisões podem ser prejudicadas e feitas de maneiras incorretas, impactando os resultados da empresa e o atendimento ao cliente.

De acordo Paoleschi (2020), a profissionalização da equipe permite maior precisão nas movimentações, melhor organização do espaço e uma resposta mais ágil às necessidades da operação. Além disso, contribui para à padronização de procedimentos, o uso adequado de sistemas de controle, diminuição de erros operacionais, a redução de custos e agilidade no processo.

Para Meyr (2019), investir em treinamentos e capacitação contínua garante uma equipe mais comprometida com os resultados e

preparada para lidar com imprevistos, que se torna ainda mais relevante no setor hospitalar, onde a exatidão é fundamental.

2.4 Redução de desperdícios e aumento da disponibilidade de insumos.

A busca por eficiência na gestão de estoques também está diretamente ligada à redução de desperdícios e à melhoria na disponibilidade de insumos essenciais, especialmente no setor de produtos médicos, onde a agilidade e precisão são cruciais para garantir o bom atendimento e a segurança dos pacientes. Conforme aponta Ballou (2006, p.43), “O estoque representa um investimento e, portanto, deve ser gerenciado de maneira a evitar excessos e rupturas, otimizando o capital empregado e garantindo a disponibilidade dos materiais”. A gestão eficaz evita tanto o acúmulo de produtos desnecessários quanto a falta de materiais essenciais e falhas na eficiência operacional da organização.

De forma complementar, Meyr (2019) destaca que práticas como o uso de sistemas de controle por validade, como o FEFO (First Expired, First Out – primeiro que vence, primeiro que sai), são fundamentais para reduzir perdas por vencimento. Além disso, métodos como o FIFO (First In, First Out – primeiro que entra, primeiro que sai) auxiliam no giro adequado dos produtos, e o estoque mínimo, definido como a quantidade mínima necessária para garantir o abastecimento até a chegada de um novo pedido, são essenciais para evitar rupturas e manter a continuidade das operações. Essas estratégias, associadas à análise da demanda histórica e à reposição baseada no consumo real, asseguram que os materiais estejam disponíveis no momento certo.

Paoleschi (2020) também afirma que “minimizar perdas é uma das formas diretas de aumentar eficiência sem necessariamente aumentar custos”. A eliminação de desperdícios passa por estratégias como o reaproveitamento de embalagens, melhorias no

acondicionamento dos materiais e um controle rigoroso da movimentação interna.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa desenvolvida neste trabalho caracteriza-se como qualitativa e exploratória quanto aos fins, pois buscamos compreender em profundidade os desafios e estratégias da gestão de estoques em uma distribuidora de produtos médicos, sem a pretensão de mensuração estatística, mas sim de interpretação e análise (GIL, 2008). Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros que abordam logística, gestão de estoques e cadeia de suprimentos, complementada por um estudo de caso aplicado à empresa analisada, o que possibilita confrontar a teoria com a prática (VERGARA, 2016).

A abordagem é qualitativa, já que privilegia a análise interpretativa das informações obtidas, permitindo compreender o fenômeno a partir da realidade observada. Para a coleta de dados, foram utilizados materiais secundários da literatura especializada e dados primários por meio de uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, disponibilizando a ele um pequeno questionário para ser respondido conforme o que apresentamos no trabalho. Os dados obtidos foram analisados de forma descritiva e comparativa, a fim de identificar convergências e divergências entre a teoria estudada e a prática empresarial observada.

3.2 Resultados e discussões

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio da entrevista realizada com o proprietário de uma distribuidora de produtos médicos localizada em Leopoldina–MG. A análise dos dados foi estruturada em consonância com o referencial teórico, permitindo observar como a empresa organiza seus estoques, identifica seus

principais desafios e adota estratégias de controle alinhadas às exigências do setor.

A empresa estudada atua há 23 anos no mercado de distribuição de produtos médicos e hospitalares, atendendo diversos segmentos, como hospitais públicos e privados, clínicas, laboratórios, farmácias e profissionais de *home care*. Atualmente, o estoque conta com aproximadamente 450 itens diferentes, o que evidencia a necessidade de procedimentos sólidos de gestão. Conforme destacado por Ballou (2006), quanto maior a variedade de itens, maior a complexidade operacional e a importância de métodos eficientes de controle.

De acordo com o gestor entrevistado, a empresa utiliza um sistema informatizado para controlar entradas, saídas, níveis de estoque e consumo médio dos produtos. O sistema possibilita o monitoramento do estoque atual, estoque projetado, estoque mínimo, estoque máximo e ponto de pedido, além de realizar cálculos baseados na média móvel para estimar reposições.

A adoção de métodos como FIFO (First In, First Out), FEFO (First Expired, First Out) e o uso de estoque mínimo reforça a coerência da prática com os conceitos apresentados na literatura. Meyr (2019) destaca que o FEFO é essencial em produtos com validade sensível, enquanto o FIFO evita acúmulo de itens antigos e reduz perdas. Ching (2011) afirma que o controle baseado no ponto de pedido e no estoque mínimo é fundamental para evitar rupturas e garantir disponibilidade.

Observa-se, portanto, que a empresa mantém um sistema alinhado às recomendações teóricas de Ching (2011), Meyr (2019) e Ballou (2006), operando com parâmetros claros de reposição e controle contínuo dos níveis de estoque. Os principais desafios identificados pelo gestor envolvem a prevenção de rupturas, o controle de produtos com alta variação de demanda, o gerenciamento de validade e a manutenção do equilíbrio entre estoque mínimo e máximo.

Esses aspectos dialogam diretamente com a literatura analisada. Ballou (2006) afirma que estoques excessivos geram alto custo financeiro e ocupação de espaço, enquanto estoques insuficientes comprometem o atendimento e podem gerar perda de

clientes. No setor de produtos médicos, rupturas podem afetar serviços de saúde, tornando o controle ainda mais crítico.

Além disso, Meyr (2019) destaca que previsões imprecisas e compras mal planejadas são causas frequentes de desperdício e aumento de custos, o que reforça a necessidade de mecanismos automatizados e revisões frequentes — práticas que a empresa demonstrou realizar.

A empresa adota uma rotina semanal de revisão completa dos estoques, categorizando os itens de acordo com um sistema visual denominado Gráfico de Controle de Estoques, dividido em seis níveis:

1. Acima do estoque máximo
2. Estoque perfeito
3. Reposição aceitável
4. Ponto de pedido
5. Estoque baixo
6. Estoque crítico

Essa prática permite ajustar rapidamente as quantidades e priorizar itens essenciais, seguindo as recomendações de Paoleschi (2020), que afirma que revisões frequentes aumentam a eficiência e reduzem desperdícios.

Outro destaque é o uso de um *dashboard* integrado, que reúne informações sobre consumo, estoque projetado, pendências de compra, tempo de reposição e itens críticos. Essa visibilidade operacional está alinhada ao que Ballou (2006) considera fundamental para um fluxo logístico eficiente: monitoramento contínuo e integração das informações. Com base nessas informações, observa-se que as estratégias adotadas pela empresa encontram forte respaldo teórico, reforçando a importância de sistemas integrados, análise periódica e métodos técnicos de controle para minimizar perdas, evitar rupturas e manter a operação estável.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade analisar a eficiência na gestão de estoques e seus impactos na cadeia de suprimentos de uma distribuidora de produtos médicos localizada em Leopoldina–MG. Buscou-se responder à questão central da pesquisa: quais são as estratégias de gestão de estoque e seus desafios em uma empresa de produtos médicos?

Com base nos dados coletados, constatou-se que a empresa utiliza um sistema estruturado de controle de estoque, incorporando parâmetros como estoque mínimo, estoque máximo, ponto de pedido e média de consumo. Esses mecanismos permitem acompanhar o fluxo de materiais e manter níveis adequados de abastecimento. Também se verificou a aplicação de métodos como FIFO, FEFO e revisão semanal dos itens, indicando uma gestão orientada à redução de desperdícios e ao aumento da disponibilidade de insumos.

Os desafios identificados envolvem principalmente a prevenção de rupturas, o controle de produtos com alta variação de demanda e o gerenciamento da validade dos materiais. Esses pontos demonstram que, apesar das práticas adotadas, ainda existe a necessidade de constante monitoramento, planejamento e integração das informações para garantir maior estabilidade operacional.

O estudo permitiu alcançar o objetivo geral ao analisar as estratégias e desafios da gestão de estoques na empresa estudada. Os objetivos específicos também foram atendidos, uma vez que foi possível conceituar logística, cadeia de suprimentos e gestão de estoques; identificar as práticas de controle adotadas; e apontar os principais desafios enfrentados pela organização.

Conclui-se que a eficiência na gestão de estoques exerce papel fundamental para o desempenho da cadeia de suprimentos de produtos médicos, influenciando diretamente a disponibilidade de materiais, o controle de custos e a continuidade do atendimento ao cliente. A análise realizada evidencia que, embora a empresa apresente práticas consolidadas, existem oportunidades de aprimoramento,

especialmente no aperfeiçoamento da previsão de demanda e no fortalecimento da integração entre setores.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEYR, Herbert; WAGNER, Stefan M.; STRAUBE, Frank. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PAOLESCHI, Bruno. *Cadeia de suprimentos: planejamento, execução e controle*. São Paulo: Grupo GEN – Atlas, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SOBRE OS ORGANIZADORES



Breno Eustáquio da Silva

Doutor em Ciências da Educação e Mestre em Administração. Possui especialização em Gestão Organizacional; em Metodologia do Ensino de História e Geografia; e em Criação e Produção em Mídia Eletrônica - Rádio e TV, além de graduação (bacharelado) em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo, graduação (bacharelado) em Administração e graduação (licenciatura) em Geografia. Coordena os cursos Gerenciais da Faculdade Doctum de João Monlevade (Rede de Ensino Doctum), onde também atua como professor em cursos presenciais e à distância. Atuou como Professor Bolsista da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop) na Escola de Gestores da Educação Básica. É professor efetivo da Universidade do Estado de Minas Gerais (Uemg) - Unidade João Monlevade-MG. Atuou por 14 anos como jornalista. Tem experiência nas áreas de Gestão, Comunicação e Educação. Possui expertise em orientações de TCC, sendo certificado ABNT.



Fernanda Matos de Moura Almeida

Mestre em Ciências Contábeis pela Fucape Business School, instituição reconhecida com nota máxima na CAPES. Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdades Integradas de Caratinga (2004), possui pós-graduação em Estratégia Empresarial (FIJ, 2006) e em Administração Pública e Finanças (FAVENI, 2021). Atua como professora em cursos de graduação e pós-graduação nas Faculdades Doctum, além de experiência em coordenação de cursos de Ciências Contábeis em diversas instituições. Integrou Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) e Comissões Próprias de Avaliação (CPA), além de atuar como avaliadora de cursos superiores (SINAES/INEP/MEC) e de prêmios acadêmicos e congressos. Profissionalmente, foi sócia de escritório de contabilidade, delegada do Conselho Regional de Contabilidade-ES e perita judicial. É contadora concursada na Prefeitura Municipal de Ibatiba-ES. Tem experiência em funções de liderança em projetos de orientação empresarial, comissões disciplinares e gestão pública, além de participar de comissões estaduais relevantes.



Martinho Luthero de Souza Junior

Graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (2004), Belo Horizonte-MG. Mestre em Administração pela Universidade Fumec (2013). Possui MBA em Educação híbrida, metodologias ativas e gestão da aprendizagem (2020). Atualmente, é professor do curso de Administração das Faculdades Integradas Doctum - Leopoldina MG, membro do NDE (Núcleo Docente Estruturante) dos Cursos Gerenciais da Rede Doctum de Ensino; onde também atuou como Coordenador de Curso, Coordenador da Empresa Júnior e Coordenador Acadêmico da unidade Leopoldina. Desde 2022 atuou como Servidor Contratado na função Administrador na Secretaria Municipal de Obras - Leopoldina-MG. Atualmente, ocupa a função de Assessor Técnico da Prefeitura Municipal de Leopoldina - MG.



Carlos Antonio Leitoguinho Bitencourt

Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Organizações de Educação Superior. Pós-Graduado em Empreendedorismo, Inovação e Gestão Estratégica de Negócios. Graduado em Administração, Ciências Contábeis e Matemática. Possui formação Pedagógica para atuação em EAD - Ensino à Distância. Coordenador dos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Rede de Ensino DOCTUM. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis e Tecnólogos em Gestão. Professor em cursos de pós-graduação nas áreas gerenciais. Avaliador de Cursos Superiores (SINAES/INEP/MEC). Perito Judicial Contábil e Financeiro. Consultor Organizacional e Palestrante. Atualmente é Secretário de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Econômico no município de São Pedro dos Ferros/MG.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acúmulo de funções, 188, 190,
191, 193, 194, 196, 197, 198,
199, 200, 201

Ambiente digital, 37, 107, 116,
117, 218, 220, 221, 226, 227,
260

Análise SWOT, 270, 274, 276,
277, 278

Aposentados, 120, 122, 123,
124, 125, 126, 127, 134, 135

Atendimento ao cliente, 31, 44,
242, 244, 246, 247, 248, 249,
253, 256, 257, 294, 295, 300

B

Barbearia, 10, 155, 156, 161,
162, 163, 164, 166, 167, 169,
170, 171

C

Cadeia de suprimentos, 73, 81,
196, 290, 292, 293, 295, 297,
300

capital humano, 94, 189, 192,
194, 252

Coleta domiciliar, 203, 205, 212,
214

Comércio eletrônico, 190, 203,
204

Contabilidade digital, 32, 34, 35,
44, 46, 47, 141, 142, 143, 144,
154

Contabilidade gerencial, 15, 16,
17, 18, 19, 20, 22, 28, 47, 137,
139, 140, 145, 152

Contador, 13, 15, 21, 22, 24, 25,
26, 27, 28, 29, 34, 36, 46, 141,
144, 149, 151, 154

Controladoria, 137, 138, 139,
140, 145, 146, 147, 148, 149,
150, 151, 152

Cooperativas, 49, 51, 52, 53, 54,
56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,
64, 65, 66

D

Decisões de compra, 103, 105,
109, 110, 116

Decisões estratégicas, 14, 16,
18, 25, 98, 99, 138, 139, 140,
141, 147, 263

Dependência tecnológica, 86, 98

Distribuidora, 290, 292, 293,
294, 297, 300

E

Eficiência dos processos, 30, 32,
42, 44, 94

Empresas de pequeno porte, 13,
15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 176

Engajamento digital, 103, 106

Enterprise Resource Planning,
143, 173, 174

G

Gestão de pessoas, 86, 87, 88,
89, 91, 95, 96, 97, 99, 100,
189, 192, 248

Gestão financeira, 138, 143,
146, 173, 174, 175, 176, 177,
178, 179, 182, 185, 186, 187,
281, 282, 283, 286, 287

Golpes financeiros, 120, 122,
126, 129, 131, 134

Governança, 49, 52, 53, 54, 61,
62, 63, 64, 65, 73, 91, 147,
152

I

Impactos ambientais, 68, 69, 70,
71, 82

Influenciadores, 103, 104, 105,
106, 107, 108, 110, 111, 112,
113, 114, 115, 116, 117, 118,
217, 218, 219, 220, 221, 223,
224, 225, 226, 227, 261

Informações contábeis, 17, 20,
24, 25, 29, 30, 139, 151

Inovação tecnológica, 32, 72, 74,
137, 145, 146, 177, 213, 245

Inteligência Artificial, 36, 86, 88,
89, 91, 93, 94, 97, 100, 137,
139, 140, 141, 142, 143, 144,
148, 242, 243, 246, 247, 248,
249, 253, 256

L

Logística, 68, 70, 71, 72, 73, 75,
76, 78, 79, 80, 81, 83, 101,
188, 190, 191, 196, 197, 198,
199, 200, 201, 203, 204, 205,
209, 212, 213, 214, 215, 291,
292, 293, 294, 295, 297, 300,
301

M

Magazine Luiza, 242, 243, 244,
249, 250, 252, 253, 254, 255

Marketing de influência, 103,
104, 105, 106, 107, 108, 109,
110, 111, 113, 116, 117, 217,

218, 219, 220, 221, 222, 224,
226

Marketing digital, 111, 119, 219,
221, 258, 259, 260, 261, 262,
266, 267, 268, 277, 278, 279

Mercado financeiro, 123, 124,
230

Microempresas, 13, 15, 16, 17,
18, 19, 20, 22, 181

Mineração, 68, 69, 70, 71, 72,
73, 74, 75, 76, 83, 87, 96

Mineradoras, 9, 73, 76, 85, 86,
88, 94, 95, 97, 99, 100

Moda masculina, 258, 259, 260,
261, 262, 267, 268

Monitoramento dos estoques,
291

N

Nubank, 229, 230, 231, 236,
238, 239, 240

O

Obrigações fiscais, 15, 21, 24,
27, 173, 182, 183

P

Pequenos negócios, 15, 21, 156,
158, 171, 261, 262, 264, 266,
287

Planejamento de estoque, 290

Políticas organizacionais, 189

Práticas administrativas, 173

Produtos médicos, 290, 292,
293, 295, 296, 297, 298, 299,
300

Programa de Desenvolvimento
da Gestão das Cooperativas,
49, 52, 54, 60, 62, 65, 66

Prótese dentária, 281, 282, 284,
286, 288
Prova social, 103, 112

R

Recursos Humanos, 9, 85, 86,
87, 88, 89, 91, 95, 96, 97, 99,
101, 180, 181
Redes sociais, 104, 106, 107,
110, 112, 210, 217, 218, 219,
220, 221, 222, 224, 226, 227,
259, 260, 261, 262, 267, 275,
276, 279
Redução de custos, 16, 68, 73,
75, 100, 142, 143, 247, 253,
256, 291, 295
Redução de erros, 30, 32, 33,
42, 45, 183

S

Serviços contábeis, 13, 16, 24,
26, 27, 31, 32, 33
Sobrecarga de trabalho, 188,
191, 194, 195, 196, 197, 198,
199, 200
Sustentabilidade, 15, 16, 19, 50,
52, 54, 55, 58, 62, 63, 68, 70,

71, 73, 74, 78, 80, 81, 82, 94,
157, 165, 173, 174, 175, 176,
183, 186, 191, 193, 194, 195,
201, 214, 236, 271, 281, 282,
283, 288

T

Tecnologia, 6, 30, 32, 33, 34, 35,
36, 37, 38, 43, 44, 45, 47, 48,
68, 73, 75, 87, 88, 89, 90, 92,
95, 97, 98, 99, 109, 112, 113,
135, 141, 142, 143, 144, 145,
148, 149, 150, 152, 175, 177,
178, 185, 187, 195, 206, 214,
234, 237, 244, 248, 250, 251,
252, 253, 254, 255, 256, 257,
268, 289
Transporte rodoviário, 68, 69,
70, 72, 73, 75, 76

V

Varejo digital, 243
Vestidos de noivas, 270, 271,
272, 275, 276, 278, 279

ISBN 978-65-5388-363-5



9 786553 883635 >