

Ano 7, Nº. 2, Jul./Dez. 2017.

ISSN: 2236-8701

Revista Eletrônica de

# *Iniciação Científica*

dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis



## 1 CORPO EDITORIAL

### 1.1 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

*Prof.ª Ma. Rochelli Colossi Ziembowicz*

*Prof.ª Me. Jeremias Machado da Silva*

*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*

*Prof. Me. Nédisson Luis Gessi*

*Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*

### 1.2 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

*Prof.ª Me. Anderson Pinceta*

*Prof.ª Me. Augusto Rieger Lucchese*

*Prof.ª Esp. Diego Leonardo Wietholter*

*Prof.ª Esp. Luigi Antonio Farias Lazzareti*

*Prof.ª Esp. Jacob Dalírio Mayer*

### 1.3 EDITORAÇÃO

*Prof.ª Ma. Mariel da Silva Haubert*

### 1.4 CAPA

*Guilherme Bonnes*

*Cheila Maris Guihl*

### 1.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

*Denise Felber*

## 2 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

*Prof.ª Ma. Mariel da Silva Haubert*

*Prof. Me. Anderson Pinceta*

*Prof.ª Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*

*Prof.ª Me. Nedisson Luis Gessi*

**R454 Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 2, jun./dez. 2017.**

ISSN: 2236-8701

Publicação Semestral

1. Administração. 2. Ciências Contábeis. 3. Artigos Acadêmicos.  
I. Faculdades Integradas Machado de Assis

## SUMÁRIO

**APRESENTAÇÃO .....5**

**A LIDERANÇA E A POLITIZAÇÃO DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES.....6**

*Adriano Bullmann*

*Aline Maria Steffens*

*Elenice Schneider Robe*

*Helena Patath*

*Jeremyas Machado Silva*

**EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO.....22**

*Djeison Darlan Espanhol*

*Julia Roberta Schreiner*

*Lisa Cristin Engelmann*

*Rodrigo Walker*

*Marcos Rogério Rodrigues*

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ENSAIO TEÓRICO.....36**

*Daniele Brito da Conceição*

*Joyce Soares Feitoza*

*Keli Wohlenberg*

*Mariane Ullmann Bieger*

*Marcos Rogério Rodrigues*

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR.....49**

*Genice Fatima de Lima*

*Jéssica Carina da Silva*

*Robson Dotto*

*Marcos Rogério Rodrigues*

**CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESA COMERCIAL .....63**

*Fernanda Knebel*

*Cristiano de Lima*

**GESTÃO DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE COMBUSTÍVEIS.....87**

*Ana Paula Leal Pooder*

*Cátia Guadagnin Rossa*

**ANALISE INTERNA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA EM  
UMA LOJA DE INFORMÁTICA.....107**

*Juliane Luiza Klein Schneider*

*Anderson Pinceta*

**CUSTOS NA HORTICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
PROPRIEDADE RURAL GAÚCHA.....130**

*Daniela Siveris*

*Augusto Rieger Lucchese*

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESA DO RAMO DE FABRICAÇÃO  
DE ESTOFADOS.....153**

*Daniela Carine Soares*

*Cristiano de Lima*

**CONTROLES FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE  
CONFECÇÕES.....177**

*Volnei Luiz Vogt*

*Cristiano de Lima*

**GESTÃO DA PRODUÇÃO EM UMA FÁBRICA DE ROUPAS ÍNTIMAS  
LOCALIZADA NA CIDADE DE SANTA ROSA – RS.....201**

*Géssica Weber*

*Anderson Pinceta*

**PLANEJAMENTO TRIBUTARIO: POSTO DE COMBUSTIVEL.....228**

*Jose Agustino Zöhler*

*Danilo Polacinski*

**PISCICULTURA: UMA ALTERNATIVA PARA PEQUENAS PROPRIEDADES  
RURAI.....250**

*Laura Weber Corrêa*

*Luigi Antônio Farias Lazzaretti*

## APRESENTAÇÃO

As Faculdades Integradas Machado de Assis apresentam a nova edição da Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis, vinculada ao Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE.

A presente revista apresenta treze artigos científicos, aprovados pelo Corpo Editorial, composto pelo Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração e de Ciências Contábeis. Os artigos científicos publicados, acerca de temas relacionados às Ciências Sociais Aplicadas e orientados por professores da área, fortalecem a efetiva produção científica dos acadêmicos da FEMA. Dessa maneira, a Revista Eletrônica de Iniciação Científica materializa a intertextualidade e a interdisciplinaridade, privilegiando o desenvolvimento regional sustentável, a educação e as políticas sociais, a gestão e o desenvolvimento de pessoas, a gestão e o desenvolvimento de organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

A revista é, portanto, uma oportunidade que os acadêmicos e seus orientadores têm de expor o estudo, apresentando-o para a comunidade interna e externa, além de roborar os Cursos Superiores das Faculdades Integradas Machado de Assis pela apropriação e pela divulgação constante do conhecimento.

Prof.<sup>a</sup> Ma. Mariel da Silva Haubert

Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão -NPPGE  
Faculdades Integradas Machado de Assis Fundação Educacional Machado de Assis

## A LIDERANÇA E A POLITIZAÇÃO DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES

Adriano Bullmann<sup>1</sup>  
Aline Maria Steffens<sup>2</sup>  
Elenice Schneider Robe<sup>3</sup>  
Helena Patath<sup>4</sup>  
Jeremyas Machado Silva<sup>5</sup>

### RESUMO

Este trabalho objetivou conhecer a liderança e a politização da mulher nas organizações, sua trajetória em cargos de gestão de empresas e suas dificuldades enfrentadas em seu desenvolvimento na organização, considerando a realidade que ocorre na região Noroeste, Estado do Rio Grande do Sul. As guerras mundiais deram espaço para as mulheres aumentar a sua participação no mercado de trabalho, mostrando suas habilidades, tornando-se importante para o crescimento da sociedade e passaram a ser reconhecidas pelo seu trabalho desenvolvido. Mesmo com a globalização as mulheres ainda se encontram em condições abaixo que os homens, pois ainda é visível a discriminação, preconceitos e desigualdade salarial entre homens e mulheres. Portanto a metodologia empregada foi uma pesquisa teórica - empírica, por meio de um estudo de caso, envolvendo três gestoras de uma cooperativa, situada na referida região, onde o objetivo é compreender a trajetória feminina nos cargos de gestão e analisar as dificuldades enfrentadas na empresa.

Palavras-chave: Liderança – Mulher – Organizações.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda o contemporâneo protagonismo das mulheres nas organizações e as suas implicações na região Noroeste do Estado do Rio

---

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [adriano\\_bullmann@sicredi.com.br](mailto:adriano_bullmann@sicredi.com.br).

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [alinemsteffens@hotmail.com](mailto:alinemsteffens@hotmail.com).

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [elenice.sch@gmail.com](mailto:elenice.sch@gmail.com).

<sup>4</sup> Acadêmica do curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [helena.patath@bol.com.br](mailto:helena.patath@bol.com.br).

<sup>5</sup> Doutorando em História Regional e Mestre em História das Sociedades Ibéricas e Americanas com orientação em Arqueologia. Orientador. Professor no curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [jeremyass@gmail.com](mailto:jeremyass@gmail.com).

Grande do Sul. Estas implicações correspondem a profundas mudanças no campo da administração de empresas e desenvolvimento socioeconômico a partir do século XX. Além disso, este estudo expõe os desafios e as conquistas das mulheres no mercado de trabalho. Considera-se, neste artigo, o conceito de politização da mulher referindo-se ao seu protagonismo e liderança nas organizações. Durante o século XX, o mercado e a sociedade de consumo passaram a exigir a participação da mulher na economia como produtora e consumidora de bens de consumo, assim, as mulheres tornaram-se protagonistas dentro das organizações e intensificaram sua participação neste processo. De tal modo, desde os movimentos sufragistas, passando pelo período do pós-guerra, até o presente, as mulheres ocupam intensamente o mercado de trabalho. Sua participação na economia vem aumentando consideravelmente, no entanto, as mulheres vêm ocupando, atualmente, dois espaços na sociedade, donas de casa e trabalhadoras.

O trabalho analisa o contexto histórico do desempenho da mulher no mercado de trabalho, as dificuldades enfrentadas para o seu reconhecimento profissional, qualidades e desigualdades em relação à liderança nas organizações, portanto, tem como objetivo, analisar a liderança e a politização das mulheres a partir do século XX. Além disso, buscou-se estudar a atuação das mulheres nas organizações, passando a existir o interesse para compreender o aumento gradativo da atuação das mulheres no ambiente organizacional e o exercício da sua liderança, influenciado por fatores culturais, sociais e econômicos.

A metodologia da pesquisa utilizada foi uma pesquisa teórica – empírica, onde realizamos uma revisão bibliográfica sobre a temática anteriormente discutida. Pesquisaram-se bibliografias sobre o tema e realizou-se uma entrevista nos dias vinte e vinte um de outubro de dois mil e dezesseis, em que coletamos pareceres de três gerentes de supermercado, de três unidades diferentes de uma cooperativa, que atua na Região Noroeste do Rio Grande do Sul, há 61 anos, com mais de cinco mil associados. A cooperativa nasceu com a necessidade de organizar os produtos rurais, pois os agricultores viam naquela época o cooperativismo a melhor forma de gestão para as pequenas

propriedades. A diversificação dos seus negócios é ampla, com a atuação nas seguintes áreas: agropecuária, grãos, supermercados, leite, rações, processamento de grãos, sementes e postos de combustíveis. Almejando um crescimento produtivo, efetivo e planejado, a cooperativa visa o desenvolvimento geral, contribuindo com os colaboradores e associados, proporcionando qualidade nos seus produtos e procurando satisfazer a todos os seus clientes.

Em virtude do tema escolhido, a estrutura do trabalho está organizada por seções para situar os leitores a compreender melhor sobre o assunto. Inicialmente, expõe-se a atuação da mulher no mercado de trabalho: Do Pós-Guerra à Pós-Modernidade. Em seguida, apresenta-se uma discussão sobre a liderança, o protagonismo e a politização das mulheres com base no referencial teórico analisado. Por fim, apresentam-se resultados e dados obtidos por meio de entrevistas com mulheres gestoras e líderes em uma organização localizada na região noroeste do Estado do Estado Rio Grande do Sul.

## **1 AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: DO PÓS-GUERRA À PÓS-MODERNIDADE**

Com as transformações ocorridas no campo da economia, da política e da sociedade de consumo, com o fenômeno do capitalismo do pós-guerra (século XX), principalmente, na Europa Ocidental e nos Estados Unidos, as organizações passaram por profundas mudanças decorrentes do *Welfare State*, Estado do bem-estar social. Portanto, as políticas capitalistas passaram não obrigatoriamente a desenvolver a sociedade, ocasionando a educação, habitação, saúde, segurança e renda para todos os cidadãos, isto se deve, ao fenômeno do neoliberalismo. Segundo Nogueira, “As interpretações analíticas a respeito da lógica, da evolução e da dinâmica do Welfare State são inúmeras e distintas orientações teórico-metodológicas, bem como incursionam pelo plano da ética, filosofia, política, economia e direito, ou associam linhas disciplinares.” (NOGUEIRA, 2001 p.90). De tal modo, as mulheres inseriram-se neste contexto, ainda em processo de transformação econômica e de mercado,

desempenhando, assim, um papel de liderança e/ou subordinação em organizações, porém, assumindo cargos antes ocupados somente por homens.

Com as mudanças e transformações ocorridas nos últimos anos, criou-se uma postura diferente em relação ao papel da mulher perante a sociedade, dando, assim, início aos movimentos feministas que gerou mudanças significativas nos valores e nas relações sociais. A partir da industrialização, a contribuição da mulher só aumentou, colaborando com mão-de-obra produtiva, conquistaram o direito de voto, e a participação ativa na área da política e na área acadêmica. Além disso, é importante ressaltarmos que a inserção da mulher no ambiente organizacional sofre ainda por discriminação, principalmente na desigualdade salarial entre homens e mulheres. Segundo Bachelet, “As mulheres desafiaram com êxito a imagem tradicional que se tem delas como vítimas e provaram serem agentes de transformação, inovadoras tomadoras de decisão.” (BACHELET, 2012, p.11).

As mulheres são ativas em todos os setores, com a segunda guerra mundial, conquistaram seu espaço de forma lenta e gradual, preenchendo assim, o posto antes ocupado pelos homens. Com isto teve um aumento intensificado pela industrialização e urbanização devido ao grande aumento das necessidades econômicas, suprindo assim os crescentes apelos de consumo. Conforme Bachelet:

Entre 1980 e 2009, a participação feminina na força de trabalho aumentou de 50% para 52%, enquanto a taxa de participação masculina caiu de 82 para 78%. Em 2010, a taxa de desemprego mundial para os homens ficou em 6%, e para as mulheres em 6,2%. Embora as taxas de desemprego sejam similares, há diferentes significativas e sistêmicas entre os empregos de mulheres e homens. Apenas uma pequena parcela das mulheres empregada trabalha na indústria (18% em comparação com 26% de todos os homens empregados). As mulheres são mais propensas do que os homens a trabalhar na agricultura (37% de todas as empregadas em comparação com 33% de todos os empregados), e no setor de serviços (46% de todas as empregadas em comparação com 41% de todos os empregados). (BACHELET, 2012, p.25).

As guerras mundiais deram espaço para as mulheres mostrar suas habilidades e testar capacidades e expandir limites de atuação para além do ambiente doméstico imposto. Após a segunda guerra mundial, foi o pontapé

inicial para a segunda onda de lutas e reivindicações, mais voltadas à politização do papel social das mulheres, ajudando assim, no combate e as formas de comportamentos adotados e ideologias atribuídas à situação da mulher diante do mercado, agora globalizado.

A década de 90 foi marcada pelo aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, elas representam a maior parte da população, tendo um aumento do seu poder aquisitivo e o nível de escolaridade, conseguindo reduzir a defasagem salarial que ainda existem em relação aos homens. Atualmente as mulheres têm perfis muito diferentes do século XX, trabalham e ocupam cargos de responsabilidades assim como os homens, acumulando tarefas rotineiras, como ser mãe, esposa e dona de casa. Conforme Probst,

Apesar da evolução da mulher dentro de uma atividade que era antes exclusivamente masculina, e apesar de ter adquirido mais instrução, os salários não acompanham este crescimento. As mulheres ganham cerca de 30% a menos que os homens exercendo a mesma função. Conforme o salário cresce, cai a participação feminina. Entre aqueles que recebem mais de vinte salários, apenas 19,3% são mulheres. Embora exista uma certa discriminação em relação ao trabalho feminino, elas estão conseguindo um espaço muito grande em áreas que antes era reduto masculino, e ganhou o respeito mostrando um profissionalismo muito grande. Apesar de ser de forma ainda pequena, está sendo cada vez maior o número de mulheres que ganham mais que o marido. (PROBST, 2015, p. 7).

Várias mudanças ocorreram no âmbito organizacional, e as mulheres ocupam diferentes setores e posições no mercado de trabalho. Em pesquisa realizada pelo IBGE em 2009 a presença da mulher vem crescendo e sua participação no mercado de trabalho tornou-se fundamental para o desenvolvimento da sociedade. Os dados citados na seguinte ilustração exemplificam estas informações.

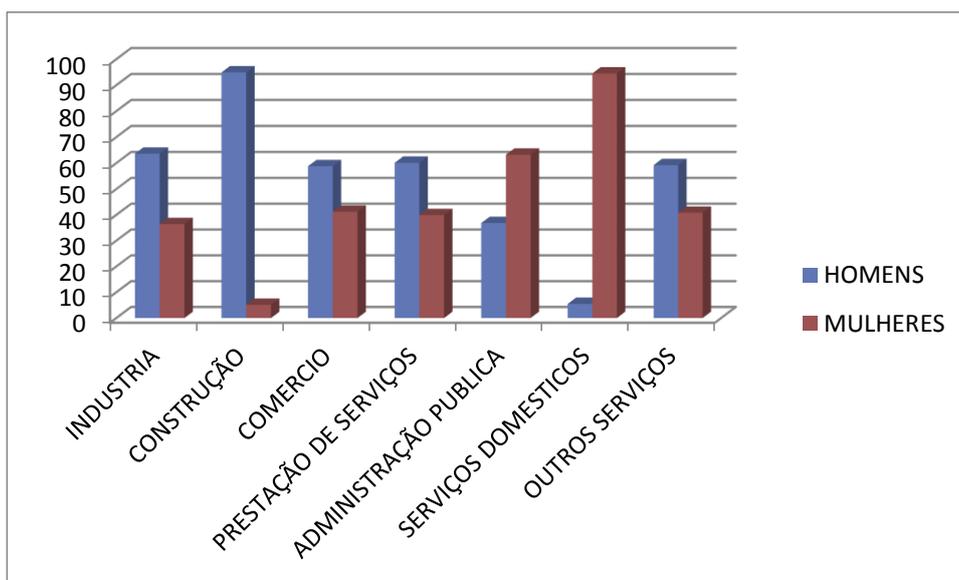


Ilustração 1: Comparação entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Fonte: IBGE (2009).

Analisando o gráfico anterior, percebe-se que as mulheres estão presentes em todas as atividades, mas sua participação é maior nas atividades ligadas aos serviços domésticos e administração pública. Visivelmente as mulheres vêm fazendo novas escolhas, procurando vencer barreiras e preconceitos. Com as transformações econômicas e o aumento das necessidades de mão de obra, as mulheres ingressaram no mercado de trabalho, porém, sem deixar de lado o seu trabalho doméstico, mas apesar de todas as mudanças sociais, as diferenças salariais entre mulheres e homens persistem em todos os setores. Com a disseminação do ensino superior, a participação das mulheres tende a aumentar como empregadoras, e em áreas de prestígios, como engenharia, medicina, odontologia entre outros.

De acordo com a pesquisa realizada no dia dezoito de outubro de dois mil e dezesseis no site do IBGE, conforme censo demográfico 2010 foi observado o indicador que mede a participação das mulheres nas atividades econômicas como a agricultura, serviços e indústrias da cidade de Santa Rosa, situada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- Brasil, conforme representações abaixo.

Analisando as distribuições percentuais entre homens e mulheres, nos setores da agricultura, serviços e indústrias, notam-se as diferenças existentes

em cada atividade econômica. A distribuição das mulheres no setor da Agricultura é de 11,60% e dos homens 11,90%, a distribuição das mulheres no setor de serviços é de 74,9% e dos homens 48,80%, e a distribuição das mulheres no setor de indústrias é 13,60% e dos homens 48,80%. Após os dados, é possível verificar, que as mulheres se destacam no setor de serviços, e na agricultura elas veem conquistando seu espaço gradativamente. Por outro lado a sua representação ainda é menor nas indústrias, sendo liderada pelos homens, conforme a apresentação dos seguintes gráficos.

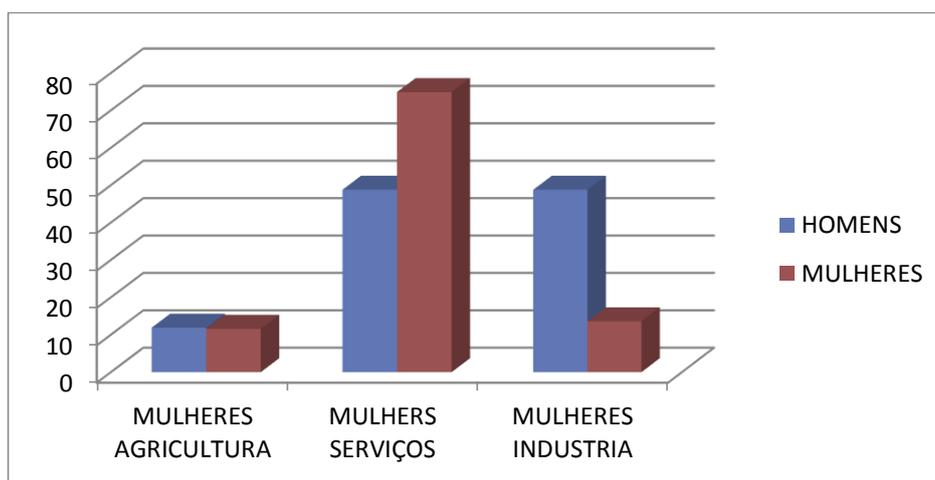


Ilustração 2: Mulheres no mercado de trabalho.

Fonte: IBGE (2010).

Ao expor as informações anteriores, constatou-se que a mulher vem conquistando seu espaço no âmbito organizacional, e ao comparar as informações coletadas, tanto no geral, como somente da região Noroeste do Estado, é notável o alcance das mulheres em relação aos homens no mercado trabalho, conquistando postos que antes era somente liderado por eles.

Conforme pesquisa realizada no site [www.veja.com.br](http://www.veja.com.br), no dia vinte e oito de outubro de dois mil e dezesseis, o Brasil levará cem anos para igualar salários de homens e mulheres. De acordo com Almeida, “A diferença salarial entre mulheres e homens no Brasil é uma das maiores do mundo, e equiparar a condição dos dois sexos no país levará um século [...]” (ALMEIDA, 2016, p. 56).

## 2 LIDERANÇA: UMA ANÁLISE TEÓRICA

Liderança é a arte de direcionar e exercer influência sobre as pessoas. Líder é uma pessoa que une e motiva o grupo, sabe aonde quer chegar, e é capaz de persuadir as pessoas a segui-lo. Ser carismático, atencioso, disciplinado e influenciador é habilidades essenciais de um bom líder. Liderar é uma ação, uma capacidade de exercer poder e assumir riscos, é trabalho em equipe. O líder desenvolve uma percepção no liderado de relacionamento interpessoal, positivo e significativo, estimulando a ação (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Chiavenato, liderança se define da seguinte maneira:

A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem o que devem. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos. A definição de liderança envolve duas dimensões: A primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os próprios objetivos pessoais e necessidades. (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

O líder tem a competência de conseguir que as pessoas façam o que não querem e mesmo assim gostem de fazê-lo. “Liderança é o processo de encorajar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção de objetivos.” (BERGAMINI, 2012, p. 54).

Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral ressaltam que essa influência é dada de maneira formal, no qual o líder ocupa um determinado cargo gerencial na organização em que atua, e de maneira informal, em que o líder não ocupa um cargo gerencial na organização (ROBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Lacombe e Heilborn destacam que “Os líderes se destacam pela sua inteligência, aceitam as responsabilidades, tomam decisões, possuem senso de humor, imaginação, sabem ouvir e compreender os liderados.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 350). Para Lacombe e Heilborn:

Uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra. Se nem eu apostado em mim, quem apostará? Se

não me tenho em alta conta, como esperar que os outros me respeitem? Se não estou absolutamente convicto das minhas crenças, como os outros acreditarão no que digo? Se o líder tiver uma dúvida, seus seguidores terão várias. Duvidar de si é, para o líder, duplamente nocivo: Não só arrefece o entusiasmo e mina a inspiração do líder, como inspira a desconfiança e inocula o desânimo entre os liderados. (LACOMBE, HEILBORN, 2008, p 351).

Líder é quem influencia pessoas e leva com que elas possam a atingir os resultados. Para ser um líder eficaz, é necessário ser autoconfiante, trabalhar para o crescimento das pessoas ensinando o que sabe na busca contínua de novas oportunidades e mudanças, com o foco voltado para o coletivo.

O líder desenvolve um papel importante dentro da organização. Diversos autores se dedicam em estudar sobre os diferentes papéis do líder no desenvolvimento das equipes.

De acordo com Chiavenato, existem três estilos diferentes de liderança, a autocrática, liberal e democrática.

a) Liderança autocrática: o líder possui poder autoritário sob a tomada de decisões. Aos liderados sua forma de liderar pode causar frustrações, e agressividade, mas ela não se fundamenta pela força física e ameaça de punição.

b) Liderança Liberal: O líder proporciona liberdade aos subordinados, sua participação é pequena. O poder de decisão é todo do grupo, ocasionando uma baixa produção e individualismo.

c) Liderança Democrática: O líder é participativo, companheiro e responsável, sua influência é de suma importância na execução das tarefas, fortalecendo a comunicação. Nesse tipo de liderança a qualidade do trabalho é visível, pois os integrantes da equipe sentem-se motivados e satisfeitos com o resultado (CHIAVENATO, 2006).

Para Robbins, Judge e Sobral “[...] os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhe essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p 359).

O tema liderança é estudado por diferentes autores, que procuram desenvolver diversas formas e teorias sobre o assunto. Esse presente artigo abordará as seguintes teorias:

De acordo com Oliveira e Marinho a teoria dos traços de personalidade, enfatiza que os líderes são dotados de traços de personalidades que se diferem dos seus liderados, como a inteligência, aparência, controle emocional (OLIVEIRA; MARINHO; SUGO, 2005).

Conforme Robbins, Judge e Sobral a teoria dos traços de liderança, dá ênfase as qualidades e características pessoais. Estes líderes gostam de estar entre pessoas, são responsáveis, criativos, estão sempre dispostos ao ouvir os demais e também são flexíveis (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para Montana e Charnov:

[...] Traços como inteligência superior, estatura imponente, autoconfiança, eficácia na comunicação, capacidade para motivar outros (ser inspirador) e necessidade de realização, determinação e criatividade, têm sido identificados por vários pesquisadores científicos como traços característicos dos bem-sucedidos nos negócios. (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 249).

A teoria Contingencial, leva em conta o estilo do líder e a situação em que se encontra com os seguidores. É necessário que o líder possua conhecimento, personalidade, habilidades e autoridade sobre a sua área que desempenha (OLIVEIRA; MARINHO; SUGO, 2005).

As abordagens situacionais ou contingenciais são complexas e consideram os estilos, aptidões e habilidades de liderança em relação à necessidades da situação. As variáveis situacionais- as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário- influenciam a eficácia de um estilo de liderança. (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 258).

Segundo Bergamini, “[...] a personalidade do líder representa apenas um dos fatores que influenciam o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem em um grupo, ou sob um determinado conjunto de situações, pode não sair-se bem em outros grupos, em outra atividade ou sob outras condições.” (BERGAMINI, 2012, p. 147).

Segundo as teorias comportamentais, é possível treinar um indivíduo para ser um bom líder. Um bom líder é aquele que colabora, trata seus subordinados igualmente, é amigável e motivador. Essa teoria é baseada na capacidade de relacionamento, como respeito e confiança para o alcance dos objetivos em comuns. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com as teorias é possível identificar que a liderança não depende exclusivamente do líder, mas da interação do líder com seus liderados. Em uma organização, o papel da liderança é um papel fundamental para atingir as metas e objetivos estabelecidos, direcionando a empresa para o sucesso ou fracasso.

### 3 METODOLOGIA E ANÁLISE DA PESQUISA

A metodologia é parte fundamental de um trabalho científico. Para Silva, “[...] entende-se por metodologia o estudo de método na busca de determinado conhecimento.” (SILVA, 2003, p.25). Metodologicamente, esta pesquisa está baseada em uma análise teórica – empírica, onde se analisa a politização e a liderança da mulher no mercado de trabalho. O objetivo é compreender a trajetória feminina em cargos de gestão de empresas e identificar as suas dificuldades durante a sua trajetória nas organizações. Demo identifica como uma análise teórica - empírica a pesquisa dedicada a estudar teorias e codificar a face mensurável da realidade social (DEMO, 2010).

Avaliando os dados coletados através de uma entrevista narrativa e com informações quantitativas e qualitativas, estaremos estimando os elementos necessários para compreender e entender a liderança e politização das mulheres e a luta pela independência econômica e social diante da sociedade contemporânea. Segundo Probst, “A expectativa é de que neste século, pela primeira vez na história, as mulheres superem em número os homens nos postos de trabalho. Se souber aproveitar isso, capitalizando oportunidades emergentes, o impacto no mercado de trabalho será, de fato, singular. Significa o rompimento de uma forte estrutura, as hierarquias empresariais moldadas pelos homens a partir da Era Industrial. A mulher da atualidade nem de longe tem o mesmo perfil

daquelas que encontravam realização trabalhando nas linhas de produção.” (PROBST, 2015, p.6).

Realizou-se uma entrevista com três gerentes de supermercado de três unidades diferentes de uma cooperativa da Região Noroeste Do Rio Grande Do Sul, na data vinte e vinte um de outubro de dois mil e dezesseis, foi realizado um questionário com questões relacionadas com o tema acima descrito.

A primeira questão abordada na entrevista é o tempo de trabalho na empresa, na sequência, o que significa sucesso, bem estar social e econômico, como elas avaliam o seu reconhecimento profissional e a desigualdade salarial entre homens e mulheres na organização, se há participação nos processos decisórios, se elas colaboram com o crescimento profissional de outras mulheres, que tipo de líder elas se consideram (liberal, autocrático ou democrático), se elas têm liberdade para criar, projetar ou expuser ideias, críticas ou sugestões, e para finalizar, se elas, como gestoras, se sentem seguras para gerenciar ações perante os homens.

Na primeira questão, as gestoras relataram uma média geral de tempo de empresa com gestoras de nove anos, dentre elas duas possuem seis anos de empresa e uma quinze anos.

Na segunda questão, as gestoras relataram qual o significado de sucesso e bem estar sócio econômico para elas, ser reconhecidas pelo trabalho realizado na empresa, com uma remuneração condizente com sua função, tendo sucesso e qualidade de vida no cargo exercido.

Na terceira questão, as gestoras relataram que todas foram reconhecidas profissionalmente, porem a empresa deve ter um planejamento mais direcionado ao desenvolvimento profissional das gestoras. Sobre a desigualdade salarial entre homens e mulheres ainda nota-se uma diferença, dependendo do grau de estudos.

Na quarta questão, as gestoras relataram que raramente participam de processos decisórios, na maioria das vezes a decisão é tomada pela direção e apenas são comunicadas e devem segui-las.

Na quinta questão, as gestoras relatam que colaboram para o crescimento profissional de outras mulheres, incentivando as mulheres da empresa a buscar

seu crescimento profissional na organização, aprimorando seu conhecimento cursos e treinamentos.

Na sexta questão, as gestoras relatam na maioria que são líderes democráticas, pessoas participativas companheiras e motivadoras e uma gestora se considera ser um pouco de cada líder, pois depende muito da situação em que se encontra.

Na sétima questão, as gestoras relatam que elas têm uma liberdade de expor suas ideias quando necessário, sem objeção inicial, tendo liberdade parcial de criar novos projetos direcionados a gestão.

Na oitava questão, as gestoras relatam se sentir seguras, pois elas buscam uma participação mais ativa na gestão, ouvindo relatos e analisando, para posterior tomada de decisão, valorizando assim melhores sua equipe.

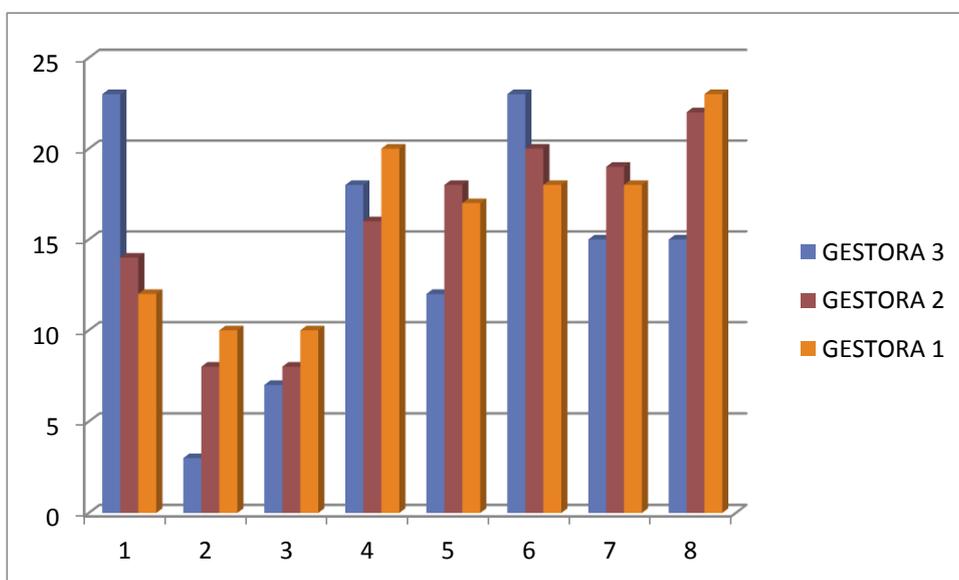


Ilustração 3: Entrevista realizada com três gestoras em cooperativa da Região Noroeste Do Rio Grande Do Sul.

Fonte: produção dos pesquisadores.

## CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado, hoje podemos observar que o perfil das mulheres é muito diferente do início do século XX. Desde a I Guerra Mundial, as mulheres almejavam entrar e conquistar sua posição no mercado de trabalho,

deixando de serem apenas donas de casas, tornaram-se mulheres independentes e respeitadas profissionalmente.

O objetivo da pesquisa foi analisar a liderança e a politização das mulheres a partir do século XX e sua inserção nas organizações. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa, a técnica utilizada para a coleta de dados foi por influência de um roteiro estruturado composto por oito questões com opiniões de três gestoras de diferentes unidades de uma grande empresa da região noroeste, o tema definido teve como base o estudo da politização e liderança. Os resultados obtidos com a pesquisa realizada sobre a trajetória das três gestoras entrevistadas contribuiu para que se estabeleça o conhecimento mais profundo do tema abordado. Conforme a Ilustração 3, a primeira e a segunda gestora que estão a menos tempo na empresa, tem um pensamento parecido, procurando desenvolver mais seu lado empreendedor, desafiando seus próprios medos almejando o crescimento pessoal e profissional em menos tempo. A terceira gestora tem mais dificuldades em absorver certos problemas, ela possui muitos vícios e apresenta resistência as mudanças, conforme respostas acima citadas, a empresa necessita fazer uma reciclagem com suas gestoras reavaliando seus comportamentos e repostas imediatas a alguma situação, pois pode acabar desmotivando suas colegas a crescer. Não desmerecendo o trabalho realizado até o momento por estas gestoras, acreditamos que pelo tempo de empresa deva ser umas pioneiras também na região no que rege em gestão.

Analisando as informações obtidas através das entrevistas, é visível que o grande desafio das mulheres atualmente é tentar reverter à desigualdade salarial, existente entre homens e mulheres, pois é uma empresa de renome, por ser uma cooperativa envolvida com a comunidade, ajudando no desenvolvimento da região. É possível identificar que todas as gestoras estão adaptadas ao cargo que a elas foi designado, contribuindo para o crescimento da empresa, alcançado todos os objetivos propostos e devido ao seu trabalho e dedicação, elas colaboram com empresa a muitos anos. A cooperativa busca sempre o bem estar social e econômico de seus funcionários, visando o

crescimento de cada colaborador, fazendo com o mesmo se sinta acolhido e satisfeito por fazer parte do crescimento e história da empresa.

A partir desta pesquisa pode-se compreender mediante o atual cenário político econômico do Brasil, principalmente a região noroeste do estado do Rio Grande Do Sul percebe-se que as mulheres são a primeira classe a entrar em decadência, em cargos em que ocupam dentro da empresa no momento em que acontece uma crise econômica, os estudos apresentam que as mulheres são capazes de assumir grandes cargos e responsabilidades com eficiência e eficácia. Ainda sabemos que diante da globalização ocorrida na sociedade, as mulheres ainda sofrem preconceitos e desigualdade salarial, porém, a luta pela igualdade é intensa e continua.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo; Brasil levará 100 anos para igualar salários de homens e mulheres. **Revista Veja**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/economia/brasil-levara-100-anos-para-igualar-salarios-de-homens-e-mulheres/>>. Acesso em: 28 out. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BACHELET, Michelle. **Um futuro que as Mulheres querem**: uma visão do desenvolvimento sustentável para todos. Subsecretária-Geral e Diretora-Executiva da ONU Mulheres, 2012. Disponível em: <<http://www.redemulhersustentabilidade.org.br/Acervo/futuro.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prático. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2006.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Distribuição Percentual da População Ocupada por Setores de Atividade**, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/index.html?loc=431720&cat=2,-2,112,128&ind=4741>>. Acesso em: 18 out. 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Mulher no Mercado de Trabalho**: perguntas e respostas, 2010. Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José.

**Administração**: princípios e tendências. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

MARINHO, M. ROBSON; OLIVEIRA, Figueiredo. JAYR; SUGO, Alberto.

**Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NOGUEIRA, Vera Maria Ribeiro. **Estado de Bem-Estar Social**: origens e desenvolvimento. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, 2001.

Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/viewFile/5738/5260>. Acesso em: 28 out. 2016.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**.

Instituto Catarinense de Pós-graduação, 2015. Disponível em:

<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2016.

ROBINS, Stephen Paul; JUDGE; Timothy A; SOBRAL, Filipe.

**Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo, 2010.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à**

**Contabilidade** - orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

## EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO

Djeison Darlan Espanhol<sup>1</sup>

Julia Roberta Schreiner<sup>2</sup>

Lisa Cristin Engelmann<sup>3</sup>

Rodrigo Walker<sup>4</sup>

Marcos Rogério Rodrigues<sup>5</sup>

### RESUMO

Ser empreendedor é um papel desafiador, onde o indivíduo necessita ter algumas características específicas para obter sucesso no empreendimento, neste contexto surge o empreendedorismo com caráter fundamental para a sociedade, por trazer renda e fomentação social. O objetivo do presente trabalho é estudar o empreendedorismo e suas características, bem como o plano de negócio, uma importante ferramenta de gestão para a condução de qualquer organização. O estudo apresenta os conceitos de empreendedor e empreendedorismo, os riscos de empreender e, um modelo de plano de negócio. A metodologia utilizada enquadra-se como pesquisa de caráter qualitativo, realizada por meio de um estudo de caso, além disso, utilizou-se também a pesquisa bibliográfica. O estudo foi realizado em uma empresa do ramo alimentício que está localizada em Santa Rosa – RS. Os resultados obtidos demonstram a importância da figura do empreendedor nas organizações, que está sempre em busca de inovação de produtos e processos para maximizar lucro e fixar-se no mercado, bem como a fidelização de clientes.

Palavras-chave: Empreendedor – Empreendedorismo – Plano de Negócio.

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. walker\_adm@yahoo.com.

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. djeisonespanhol@hotmail.com.

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. lisacristin\_engelmann@hotmail.com.

<sup>4</sup> Acadêmica do curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. julia.schreiner@hotmail.com.

<sup>5</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br.

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem por finalidade apresentar a importância do empreendedorismo nas organizações, dando enfoque às ferramentas de gestão, mais especificamente ao plano de negócio, que é um guia completo de gestão que auxilia o empreendedor desde a abertura do negócio, até a condução depois de constituída.

O objetivo do presente estudo é conhecer os desafios de ser um empreendedor. Para ter um empreendimento bem estruturado, é necessária a utilização de ferramentas de gestão adequadas, como por exemplo, o plano de negócios. Para atingir este objetivo, realizou-se uma entrevista em setembro de 2016 numa empresa do ramo alimentício, que está no mercado há 31 anos, ela está localizada no município de Santa Rosa – RS e, emprega 47 funcionários distribuídos na fábrica e, nos três pontos de vendas.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, tendo como base a pesquisa bibliográfica. Dentre os principais autores pesquisados pode-se citar Dornelas, Chiavenato, Maximiano, Porto, SEBRAE. Tais autores enfatizam a importância do empreendedorismo, bem como a utilização de ferramentas de gestão para o sucesso do empreendimento.

Inicialmente o artigo destaca os conceitos de empreendedor e do empreendedorismo, em seguida, aborda o plano de negócio como ferramenta de gestão, logo após apresenta a metodologia aplicada na pesquisa, na sequência apresenta a interpretação e análise dos resultados, bem como as conclusões.

## 1 CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é a arte de assumir riscos calculados na abertura ou condução de uma empresa já existente, no intuito de obtenção de lucro. Compreende-lo possibilita constatar oportunidades para geração de ganhos econômicos através da criação de novas organizações e /ou produtos, sendo

assim, pode ser visto como tentativa de criação de um novo empreendimento ou iniciativa, tal como emprego próprio ou expansão de um negócio existente (PORTO, 2013).

O dicionário Aurélio define empreendedorismo como a “[...] atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2016).

Para Chiavenato, o empreendedorismo caracteriza a prática de criar ou revitalizar empreendimento. Por isso a atividade empreendedora é geralmente associada à incerteza, basicamente quando o negócio envolve algo realmente novo ou quando o mercado para o seu produto inexistente (CHIAVENATO, 2012).

O empreendedorismo está associado àquele que retira recursos de um setor de produtividade mais baixa e, aplica em um setor de produtividade mais elevada, com maior rendimento, ficando estipulado que quem abre seu próprio negócio é um empreendedor (SAY, 1803, apud HASHIMOTO, 2013).

A pessoa que assume o papel de empreendedor contrai variados riscos, dentre eles riscos financeiros, devido investimento próprio, abandono de emprego ou carreira definida, riscos familiares quando se envolve a família no negócio, riscos psicológicos pela grande possibilidade de fracasso (CHIAVENATO, 2005).

São inúmeras e atrativas as vantagens para quem se dispõem a criar e operar o próprio negócio. Dispensado das amarras e da hierarquia personificada nos chefes dentro de uma organização, o empreendedor toma as próprias decisões. Além disso, há perspectiva de obter ganhos financeiros sem que haja limite previamente estabelecido por um teto salarial ou um plano de carreira, porém, essa liberdade pode transformar-se em uma grande responsabilidade resultante da acirrada competição com a concorrência que gera um forte *stress* (MAXIMIANO, 2012).

O Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), cita os riscos dos negócios:

RISCOS DO NEGÓCIO	CONCEITOS
<b>SAZONALIDADE</b>	Caracteriza-se pelo aumento ou redução significativos da demanda pelo produto, em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade são perigosos e oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas. Quando em alto grau, considera-se fator negativo na avaliação do negócio.
<b>EFEITOS DA ECONOMIA</b>	A análise da situação econômica constitui questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns são gravemente afetados, por exemplo, por economias em recessão.
<b>CONTROLES GOVERNAMENTAIS</b>	Setores submetidos a rigorosos controles do governo, nos quais as regras podem mudar com frequência, oferecem grande grau de risco e são pouco atraentes para pequenos investidores.
<b>EXISTÊNCIA DE MONOPÓLIOS</b>	Alguns empreendimentos podem enfrentar problemas por atuar em áreas em que haja monopólios formados por operações que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial. No Brasil, a comercialização de pneus, produtos químicos em geral e tintas constitui exemplo de segmentos monopolizados.
<b>SETORES EM ESTAGNAÇÃO OU RETRAÇÃO</b>	Nesses setores, há procura menor que a oferta de bens/serviços, o que torna a disputa mais acirrada. Nas épocas de expansão e prosperidade de negócios, ao contrário, novos consumidores entram no mercado, promovendo a abertura de novas empresas.

Ilustração 1: Riscos do negócio

Fonte: (SEBRAE, 2016).

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd o empreendedor parte em busca do que imagina ser uma oportunidade, o que gera uma forte incerteza, precisando utilizar seu discernimento para definir se deve ou não agir, mas a dúvida também pode minar a ação empreendedora (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Segundo Dornelas, “[...] o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.” (DORNELAS, 2001, p. 01). Maximiano apresenta a diferença entre empresário e empreendedor:

O empresário representa o lado forma, que estabelece um negócio e o conduz no dia a dia. Já o empreendedor encarna o lado criativo e inovador, essencial para a evolução e atualização competitiva da empresa. O empresário tem vocação administrativa; o empreendedor está na ponta de lança estratégica. As duas figuras são inseparáveis: todo empresário precisa ser continuamente empreendedor. (MAXIMIANO, 2012, p.04).

Conforme Schumpeter, ser empresário ou ter uma empresa é diferente de ser empreendedor. O empresário representa o lado formal do negócio e o conduz no dia a dia com a orientação administrativa. Já o empreendedor o lado criativo e prático, com a orientação estratégica, que são essenciais para a formação e desenvolvimento do negócio. Todo empresário deve ser continuamente empreendedor (SCHUMPETER, 1942 apud MAXIMIANO, 2011).

O processo empreendedor tem início no momento em que um evento possibilita a implantação de um novo negócio, na visão de Dornelas, “[...] a decisão de se tornar empreendedor ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses elementos, críticos para o surgimento e crescimento de uma nova empresa.” (DORNELAS, 2015, p. 30).

Para Porto, as circunstâncias que dão origem ao empreendimento e ao empreendedor podem ser classificadas em empreendedor nato, herdeiro, opção ao desemprego e aposentadoria:

Empreendedor nato, personalização integral do empreendedor, que normalmente, desde cedo, demonstra traços de personalidade comuns dos empreendedores. O herdeiro, pode ou não possuir características de empreendedor. Em caso positivo, dá continuidade ao empreendimento. Em caso negativo, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa. Opção ao desemprego, uma modalidade mais arriscada devido às circunstâncias em que o novo negócio se inicia. O sucesso do negócio está associado à existência de características empreendedoras. Aposentadoria, com a experiência adquirida ao longo de sua vida, o empreendedor inicia seu negócio próprio para garantir rendimentos na sua aposentadoria. (PORTO, 2013, p. 03).

Originaram-se duas definições de empreendedorismo a partir do estudo anual do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Inicialmente tem-se o empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor visionário cria um negócio com planejamento prévio, tem em mente o crescimento, a geração de lucros, empregos e riqueza que deseja buscar para a empresa.

A segunda definição é de empreendedorismo de necessidade, onde o empreendedor abre o negócio por falta de opção, de emprego e alternativas de trabalho. Normalmente estas empresas são criadas de forma informal, sem

serem planejadas adequadamente, levando a um fracasso acelerado, sem gerar desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2015).

## 2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é uma ferramenta de gestão que envolve um conjunto de dados e informações sobre o novo empreendimento e explica suas principais características e condições, que proporciona uma análise efetiva da sua viabilidade e de seus riscos (CHIAVENTAO, 2012).

Segundo Porto, o plano de negócio é utilizado tanto para novos empreendimentos quanto para a condução de negócios já existentes, tem por finalidade ser um roteiro de aplicação dos métodos abordados, não necessariamente um detalhamento do mesmo (PORTO, 2013).

Para a construção do plano de negócio é importante dar atenção à alguns tópicos, segundo Dornelas sua estrutura se dá conforme o quadro abaixo:

ITENS	CONCEITOS
<b>CAPA</b>	Deve ser enxuta com informações necessárias.
<b>SUMÁRIO</b>	Contém os tópicos do plano de negócios com suas respectivas páginas.
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	É dirigido ao público alvo, compreendendo o resumo de cada tópico do plano.
<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	Esta seção deve expor a missão, visão e valores do empreendimento, bem como a construção da matriz FOFA e os objetivos e metas do negócio.
ITENS	CONCEITOS
<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	Este tópico contém todo o histórico de crescimento e faturamento da empresa nos últimos anos, também a sua estrutura organizacional e jurídica entre outros itens que fazem parte da empresa.
<b>PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	Esta seção tem a finalidade de demonstrar como são produzidos os produtos e serviços da empresa, detalha como são feitos, quais os recursos que são utilizados e seu tempo de vida, pode-se também incluir <i>feedback</i> dos clientes para se ter uma informação mais detalhada.
<b>PLANO OPERACIONAL</b>	Tem em seu conteúdo ações que a empresa planeja dentro de seu processo. Deve ter informações atuais do sistema produtivo, tais como, <i>lead time</i> do produto ou

	serviço, rotatividade do estoque, tempo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço, etc.
<b>PLANO DE RH</b>	Devem ser explicitadas informações sobre os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa, as metas de treinamento devem ser ligadas ao plano operacional.
<b>ANÁLISE DE MERCADO</b>	Neste tópico do plano, o autor deve demonstrar todo o conhecimento que a empresa detém sobre o mercado em que seu produto ou serviço está inserido, são analisados, concorrência, sazonalidade, fatia de mercado do produto ou serviço etc.
<b>ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>	Demonstra de que forma a empresa que vender seu produto ou serviço, conquistar mais clientes e aumentar a demanda. Deve-se conter a política de preços, diferenciais do produto, canais de distribuição, promoções etc.
<b>PLANO FINANCEIRO</b>	Nesta seção o intuito é apresentar em números as ações planejadas feitas através de projeções futuras, deve conter demonstrativos de fluxo de caixa com previsões de pelo menos de três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimentos, demonstrativos de resultados, análise de indicadores financeiros, <i>playback</i> , taxa interna de retorno, dentre outros.
<b>ANEXOS</b>	Neste item deve conter informações julgadas fundamentais para o melhor entendimento do plano de negócio.

Ilustração 2: Estrutura do plano de negócio.

Fonte: (DORNELAS, 2015).

Dos tópicos que o plano de negócio contempla, destaca-se o plano de marketing, recursos humanos e plano financeiro. Segundo Biagio o plano de marketing define a forma como o empreendimento atuará para que o produto chegue aos clientes. Por melhor que seja, isso não garante o mercado. Este plano apoia-se nos 4Ps, quais sejam: produto; praça; preço e promoção (BIAGIO, 2013).

No que diz respeito ao produto, deve-se deixar explicitado a qualidade, assistência técnica, prazo de vida, bem como, o conhecimento de todo o processo de fabricação do mesmo. Preço é o valor monetário atribuído ao produto, o preço de venda é definido por três fatores, todos importantes e necessários, sendo eles custos de produção, o valor que o cliente está disposto a pagar e o valor da concorrência (BIAGIO, 2013).

Para Chiavenato, a praça refere-se aos meios pelos quais os produtos/serviços fluem da empresa em direção aos consumidores, para atingi-los da melhor forma possível. Em alguns casos os empreendedores necessitam

de vendedores, atacadistas ou franquizados para levar o produto ao seu destino. O modo de distribuição do produto influencia no preço (CHIAVENATO, 2012).

A promoção é a fase em que a empresa fixa a imagem de sua marca e seu conceito perante os consumidores, a propaganda é a comunicação entre empresa e clientes, que pode ser divulgada de diferentes formas, como folhetos, rádio, televisão e etc (CHIAVENATO, 2012).

O plano de recursos humanos diz respeito aos funcionários capacitados para atender os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Ele é responsável pela seleção e remuneração de pessoas, por estratégias nos processos de mudança e envolvimento dos empregados com a organização (PORTO, 2013).

Na visão de Hisrich, Peters e Shepherd “[...] o plano financeiro é uma parte importante do plano de negócio, ele determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o plano de negócios é economicamente viável.” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 174).

Em geral, são discutidas três áreas financeiras nessa seção do plano de negócio. Primeiro o empreendedor deve sintetizar as vendas previstas e as despesas. A segunda área importante é a dos valores do fluxo de caixa. E o último é o balanço patrimonial projetado pois ele sintetiza os ativos de uma empresa e seus passivos. Todos os itens devem ser projetados durante três anos sendo o primeiro ano demonstrados mensalmente (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Porto ressalva a importância do *payback*, pois diz respeito ao prazo para o retorno total do investimento. O período de recuperação do capital ocorre quando, o saldo acumulado do fluxo de caixa se torna positivo. Um projeto torna-se mais atraente quando o prazo de *payback* for menor (PORTO, 2013).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi aplicada numa empresa do ramo alimentício, situada na cidade de Santa Rosa – RS. Este estudo se enquadra como uma

pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, além disso, utilizou-se da pesquisa bibliográfica.

O trabalho de investigação se deu através de uma entrevista realizada com os proprietários da empresa estudada. Para melhor entendimento e posterior análise, gravou-se a entrevista, a qual teve duração de aproximadamente 60 minutos e, contou com 12 questões. Os gestores possuem formação em Direito e Gestão de Recursos Humanos e, atuam na empresa desde a sua fundação.

As questões abordadas na presente pesquisa foram em relação aos assuntos sobre plano de marketing, plano financeiro, estrutura de RH, dificuldades de ser empreendedor, oportunidades e ameaças do negócio, conceitos de empreendedor e empresário.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

A empresa estudada iniciou seus trabalhos na cidade de Santa Rosa – RS, no ano de 1985, funcionando de maneira artesanal em um cômodo nos fundos de uma residência, durante o dia era uma padaria e, durante a noite garagem, atualmente a empresa conta com 47 funcionários, sendo 26 na fábrica e, outros 21 nos três pontos de venda.

Inicialmente, segundo os gestores as dificuldades encontradas eram em relação a ter capital de giro, encontrar fornecedores e conseguir fazer frente a concorrência já estabelecida no mercado.

O gestor também relatou as dificuldades enfrentadas em virtude da crise econômica de 2016, ele afirmou que poderiam ter pensado em alguma ação para redução de custos antes da instabilidade econômica instalar-se, sendo assim, não estavam preparados para tal fato.

Ele assegurou que o mais impactante para a organização, na questão de custos, é a folha de pagamento, sendo ela a primeira a ser estudada. Em segundo momento ficam os outros possíveis fatores que elevam o custo produtivo da empresa, para superar os momentos de recessão. Destaca ainda

que quanto mais o ramo empresarial trabalha, parece que cada vez mais diminui a lucratividade.

Para Chiavenato, é sempre bom antever as pedras que podem surgir pelo caminho. Pelo lado negativo, faz-se uma engenharia reversa, levando em conta que o primeiro passo é saber quais são as possíveis causas de insucesso nos negócios, para que possa ser evitado ou neutralizado e, impedir que venham prejudicar a organização no futuro. Nos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam. Assim, cautela e jogo de cintura são imprescindíveis (CHIAVENATO, 2012).

Verifica-se a importância de uma previsão futura, de capital de giro elevado ou alguma reserva econômica, para que momentos de dificuldades sejam sanados sem maiores males para a organização. A folha de pagamento em primeira instância dá a sensação de redução de custos satisfatória, porém, deve-se levar em conta todo o investimento que a empresa inseriu no funcionário, também o custo de treinar os novos colaboradores quando a situação econômica normalizar.

No que se refere ao plano de negócios, o empresário informa desconhecer a ferramenta, porém, utiliza-se de vários quesitos que estão inclusos no plano, tais como planejamento de marketing, um esboço de planejamento de recursos humanos e um setor financeiro.

Indagado sobre o plano de marketing, o empresário diz que procura manter-se informado sobre tendências, hábitos de consumo, informações sobre novos produtos e, sempre pensa sobre nichos de mercado fora da cadeia, o que pode auxiliar no desenvolvimento de produtos novos.

Atualmente a empresa procura fazer um produto diferenciado, que as empresas de grande porte não conseguem controlar e, as de pequeno porte não tem condições de ofertar, ficando numa faixa mediana, confortável, porém sempre a procura de tendências, para tornar-se mais competitivo.

A divulgação da marca é realizada através do contato direto com o cliente, trazendo sugestões de melhorias para dentro da fábrica. Na empresa existe um funcionário dedicado a fazer as artes e, divulgações dos produtos nas cidades atendidas.

O gestor acredita que o facebook é uma ferramenta de marketing, porém torna-se cansativa pela quantidade de anúncios de diversas marcas que possui, também contendo um investimento de risco, pois os resultados nem sempre são os esperados.

A empresa possui um estudo sobre os frequentadores dos pontos de venda, realizado por meio de pesquisa de loja e avaliação de mercado. Como resultado tem conhecimento que 85% de seus clientes são mulheres, consegue filtrar seu público por horário e idade.

Segundo Biagio, o plano de marketing diz respeito ao modo que a empresa atua para que seus produtos cheguem até o cliente, porém por melhor estruturado que seja, não existe garantia de sucesso. Este plano se apoia no produto, praça, preço e promoção (BIAGIO, 2013).

Percebe-se que a empresa está comprometida em ofertar os produtos da melhor maneira para os consumidores, sempre em busca de inovações no que diz respeito aos canais de distribuição, atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos produtos, em busca da satisfação do público.

Questionado sobre o setor de recursos humanos, o empreendedor relatou não possuir um quadro estruturado sobre o mesmo, pois a empresa não tem um porte que sustente tal departamento. Também não possui plano de carreira para que seus funcionários subam de nível, segundo o gestor é de difícil parametrização. Existe grande oscilação no quadro de funcionários, principalmente devido aos horários diferenciados de trabalhos nos pontos de venda e, a distância da fábrica.

Segundo Porto, o plano de recursos humanos refere-se à capacitação dos funcionários na condução dos setores da empresa para o alcance das metas estipuladas, também são de sua responsabilidade o processo de seleção e o quadro de remuneração dos funcionários. É encarregado pela motivação das equipes, treinamentos e no que diz respeito às relações interpessoais e das pessoas para com a empresa (PORTO, 2013).

Constata-se uma deficiência no setor de recursos humanos, por não possuir uma política de crescimento dos funcionários dentro da empresa, o que pode acarretar uma desmotivação que leva a obter menor rendimento na

produção. Por tratar-se de uma empresa no ramo alimentício, os horários de atendimento são condizentes, pois atingem o público alvo de forma positiva.

Interrogado sobre o plano financeiro, ele relatou dificuldade inicial em obter capital de giro. Para fazer frente à concorrência o preço de venda dos produtos não poderia ser maior, porém o custo de produção era elevado por estar no início do negócio e não possuir bons fornecedores, forçando a ter um diferencial sobre os produtos que já estavam na praça.

Na empresa, os gestores trabalham com planejamento, projeto de viabilidade, ponto de equilíbrio e venda projetada. Nas lojas são utilizadas as metas para atingir um nível bom de vendas, essas metas são estipuladas baseadas nas vendas do mesmo mês do ano anterior, com isso consegue-se fazer um projetado por mês. As lojas sabem quando possuem maior número de vendas e menor, por esse motivo os funcionários possuem metas diárias, sendo que no início do mês até a segunda semana são maiores, e nas últimas diminuem, mas sempre visando atingir os resultados.

Os empresários não concordam em fazer planejamento estratégico para um período de longo prazo, pois o mercado muda muito rápido, exigindo reuniões e planejamentos mensais.

Conforme Dornelas, o plano financeiro deve apresentar projeções futuras, demonstrativos de fluxo de caixa com previsão de no mínimo três anos. O balanço patrimonial deve ser utilizado de maneira a se tornar uma ferramenta de gestão de grande valia, pois contém informações sobre o patrimônio e movimentações da empresa (DORNELAS, 2015).

Analisando o plano financeiro da empresa percebe-se que apesar das dificuldades iniciais, o negócio mantém-se em constante crescimento. Um ponto a ser trabalhado é a questão da análise estratégica, pois a empresa necessita de uma visão de futuro, um patamar a ser alcançado, uma meta de longo prazo. Essa meta deve ser acompanhada mensalmente para averiguar o seu andamento e, fazer os devidos ajustes.

---

## CONCLUSÃO

O empreendedor assume um papel de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer região. O perfil para assumir esse papel social é de um indivíduo disposto a assumir diversos riscos e responsabilidades, além de ser inovador e pró ativo.

Assim o empreendedorismo é uma importante atividade para o desenvolvimento das organizações e, de uma nação. Nesse contexto, as empresas devem ser criadas e estruturadas de tal maneira a conseguir manter-se no mercado, desse modo o plano de negócio é considerado uma ferramenta indispensável para alcançar o objetivo almejado, através de estudos e projeções futuras, sobre o empreendimento e, o contexto no qual está inserido.

Na pesquisa realizada, constatou-se que a empresa passou por diversas dificuldades nos primeiros anos de atividades. Por ser uma empresa familiar um dos principais empecilhos foi o baixo capital de giro e, a compra da matéria prima, muitas vezes comprada em supermercados, onde o custo é mais elevado.

Apesar da forte concorrência no ramo alimentício, a empresa consegue manter-se no mercado com produtos que satisfazem as necessidades do público, com um sistema estruturado de captação e valorização do cliente. Outro dado a ser considerado é o fato da empresa buscar expandir seus negócios, mesmo em momentos de recessão econômica, como os dias atuais.

Um quesito no qual a empresa se destaca perante a concorrência, é no seu processo produtivo, onde há uma estruturação bem elaborada de *layout* e processos, que garantem um produto de qualidade e, no prazo estipulado.

No entanto, percebeu-se que a organização estudada deve melhorar sua política de recursos humanos, para tornar-se mais eficaz, com foco na motivação, por meio de um programa de crescimento profissional.

Dada a importância do empreendedorismo no desenvolvimento de uma região, recomenda-se a realização de novas pesquisas/estudos em empresas do mesmo ramo e, porte, para identificar se existem diferenças no processo de gestão. Espera-se que cada vez mais surjam empreendedores focados em oportunidades, promovendo o desenvolvimento econômico e social do país. Haja

vista que o empreendedorismo pode ser um grande gerador de empregos e renda.

## REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como Elaborar o Plano de Negócios**. Barueri, SP: Manoele, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Dicionário da língua portuguesa. **Dicionário do Aurélio Online**, 2016. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/empreendedorismo>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. [s.e]. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PORTO, Geciane (Org.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SEBRAE. **Como Avaliar os Riscos e a Atratividade do seu Negócio**. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-avaliar-os-riscos-e-a-atratividade-do-seu-negocio,6093438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ENSAIO TEÓRICO

Daniele Brito da Conceição<sup>1</sup>  
Joyce Soares Feitoza<sup>2</sup>  
Keli Wohlenberg<sup>3</sup>  
Mariane Ullmann Bieger<sup>4</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como tema principal a estratégia competitiva, o qual é um aspecto relevante no atual cenário e, assim, este tema necessita ser debatido tanto no âmbito acadêmico, como gerencial, pois os gestores precisam conhecê-lo cada vez mais para atuar em qualquer negócio, ou seja, a vantagem competitiva deve ser estudada para que uma empresa possa evoluir, alcançando seus anseios e vencendo, principalmente, a concorrência. O objetivo deste estudo é apresentar formas das empresas obterem a vantagem competitiva, levando em consideração as funções do administrador, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Ao decorrer do desenvolvimento são tratados os temas a respeito da gestão empresarial, estratégias organizacionais e vantagem competitiva. A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho é a pesquisa bibliográfica. Dentre os resultados, os autores relatam a importância e necessidade de toda empresa ter uma boa gestão administrativa, como fazer o planejamento de seu negócio, quais posturas devem adotar, e quais estratégias devem aplicar para se manter com vantagem em relação aos concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial – Planejamento – Vantagem Competitiva.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo trata a respeito da gestão empresarial, estratégias organizacionais e vantagem competitiva. Esta temática foi optada com a

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. daani.conceicao@gmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. joyce.20113@hotmail.com.

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. keliw.25@gmail.com.

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. biegermari@hotmail.com.

<sup>5</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br.

finalidade de adquirir conhecimento sobre este tema, tão indispensável quando o assunto é referente à organização.

Em razão disso, o objetivo deste estudo é apresentar formas das empresas obterem a vantagem competitiva levando em consideração as funções do administrador, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar, bem como destacar as ideias de Porter, que enfatiza que uma organização pode obter a vantagem competitiva por meio de três aspectos, quais sejam: custos, diferenciação e enfoque.

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, com base nas obras de autores como Lacombe, Maximiano, Chiavenato, Oliveira, e Porter. Cujos autores relatam a importância e necessidade de toda empresa ter uma boa gestão administrativa, como fazer o planejamento de seu negócio, quais posturas devem adotar, quais estratégias devem aplicar para se manter à frente da concorrência.

Além da introdução, o artigo é composto por mais três partes em seu desenvolvimento. A primeira parte apresenta a gestão empresarial, a qual descreve o que é administração e organização, e quais são as quatro funções básicas de um administrador. Na segunda parte são descritas estratégias organizacionais, abordando a administração estratégica e as etapas deste processo. Além dos 5P's, também discorre sobre as estratégias adotadas pelas empresas de acordo com sua postura estratégica no momento considerado.

A terceira parte compreende vantagem competitiva, relatando os diversos fatores que compõem o macro ambiente, as três estratégias genéricas de Porter, as principais vantagens competitivas e o *benchmarking*, bem como as conclusões.

## 1 GESTÃO EMPRESARIAL

Para que uma organização alcance crescimento é fundamental que ela tenha uma boa gestão administrativa. A administração é a arte de fazer coisas por meio das pessoas, no qual todos trabalham e fazem o que é necessário para que obtenham resultados excelentes para sua organização. Portanto, a

organização é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que visam alcançar um objetivo em comum e explícito, por meio da divisão das funções e do trabalho, e através da hierarquização da autoridade e da responsabilidade (LACOMBE, 2009).

A administração é um processo dinâmico, e para que o administrador e sua organização alcancem seus objetivos precisam enfrentar a tomada de decisões, visando obter os melhores resultados. Conforme Maximiano, o processo de administrar compreende cinco processos principais interligados, são eles: planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2007).

Atualmente, o chamado processo administrativo constitui-se de quatro funções, que são as básicas de um administrador: planejamento, organização, direção e controle. No entanto, a administração é muito mais do que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar. Essa profissão envolve um complexo de decisões e ações aplicado a uma variedade de situações em uma ampla diversidade de organizações (CHIAVENATO, 2011).

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, e que exige muita competência intelectual para a tomada de decisões. Os planos podem ser classificados em três níveis principais, de acordo com sua abrangência sobre a organização, quais sejam: estratégicos, táticos e operacionais (LACOMBE, 2009).



Ilustração 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.

Fonte: (OLIVEIRA, 2005).

O planejamento estratégico é um processo administrativo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Normalmente é

um dos níveis de responsabilidade mais altos da empresa, e diz a respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução desses objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e, sua evolução esperada. Esse tipo de planejamento é executado em longo prazo (OLIVEIRA, 2005).

O planejamento tático traduz os planos estratégicos em ações especializadas: marketing, operações, recursos humanos, finanças, entre outros e, tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não toda a empresa, sendo desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, e sua finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados. Esse planejamento é executado em médio prazo (MAXIMIANO, 2009).

O planejamento operacional é a formulação das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Esse tipo de planejamento corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve detalhadamente os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela execução e implantação. O planejamento operacional é executado em curto prazo (OLIVEIRA, 2005).

Para a execução dos planos, é necessário organizar os recursos. Assim de acordo com Maximiano, organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura de forma a facilitar a realização de planos. Esse processo tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. Essa etapa também envolve decisões: de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação (MAXIMIANO, 2009).

A direção vem logo após o processo de planejamento e organização, que tem como papel acionar e dinamizar a empresa. Esta função está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Conforme Chiavenato, a função da direção também se relaciona diretamente

com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. Sendo assim, a direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos subordinados (CHIAVENATO, 2011).

Já o processo de controle está ligado à realização de objetivos, e para isso é preciso dispor de informações sobre os próprios objetivos e sobre as atividades que procuram realizá-los. Maximiano descreve que controlar é um processo de tomar decisões com o intuito de manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. Esse objetivo se torna o critério de avaliação do desempenho do sistema e o padrão de controle (MAXIMIANO, 2009).

A partir destes conceitos, infere-se que é essencial que se tenha uma administração bem ministrada pelos gestores das organizações, executando as funções do administrador. É primordial que as pessoas trabalhem em conjunto para que possam alcançar excelentes resultados.

## 2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

É importante que as empresas implementem estratégias em seu negócio para que possam obter os melhores resultados. A administração estratégica, segundo Certo e Peter, é definida como um processo contínuo e iterativo – processo de administração estratégica que começa pela primeira etapa, vai até a última, e a seguir, volta à primeira etapa – que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. As etapas desse processo são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia organizacional e, controle estratégico (CERTO; PETER; 2005).

Em termos empresariais, a estratégia pode ser definida como “[...] a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo.” (CHIAVENATO, 2011, p. 219). No entanto, Maximiano destaca que as estratégias variam de uma organização para outra.

Enquanto algumas organizações arriscam e enfrentam agressivamente seus concorrentes, outras preferem tomar cautela e evitar confrontos. Ao mesmo momento em que algumas se esforçam para ter forte identidade própria e serem diferentes, outras optam pelo anonimato e trabalham com produtos absolutamente iguais aos de seus concorrentes. Portanto, existem diversos tipos de organizações: aquelas que anseiam crescer, as que se contentam com a estabilidade, as que precisam diminuir seu tamanho, as que preferem ser pioneiras e as que preferem ser seguidoras (MAXIMIANO, 2007).

Atualmente, os clientes estão muito mais exigentes em relação à qualidade dos produtos que consomem devido à competição em nível global, ao aumento dos recursos destinados à produção, ao progresso das ciências e das tecnologias e às facilidades de informação e de comunicação. Conseqüentemente, os produtores têm que reformular não apenas seus processos produtivos como também, em muitos casos, seus próprios produtos (LACOMBE, 2009).

Para Porter, a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as organizações operam. Ele toma a abordagem da escola do *design* e a aplica no ambiente externo da organização, utilizando os procedimentos típicos da escola do planejamento, se fundamentando na teoria neoclássica. Seu modelo identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores da organização, poder de barganha dos clientes da organização, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes. Todos os primeiros quatro fatores convergem para a rivalidade entre as empresas. No entanto, ao invés de elas atacarem-se umas às outras, elas podem concordar em formar alianças (PORTER, 2004).

As organizações bem sucedidas procurarão redes estratégicas de alianças ao invés de buscar a autossuficiência. Mesmo para as grandes empresas, a competição global requer recursos gigantescos, obrigando-as a formar parcerias e alianças. É comum a formação de equipes englobando empregados de diversas empresas, membros de uma aliança. Essas alianças

podem incluir os que desenvolvem produtos, fornecedores, fabricantes, distribuidores, entre outros membros (LACOMBE, 2009).

A seguir, apresentam-se os cinco P's que servem de enfoque para analisar a estratégia empresarial, que são: plano (*plan*), estratégia (*ploy*), padrão (*pattern*), posição (*position*) e perspectiva (*perspective*).

CINCO P'S PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA	
P's	Conceito
Plano ( <i>plan</i> )	A estratégia é algo consciente e estruturado.
Estratégia ( <i>ploy</i> )	A estratégia é algo ardiloso para enfrentar um concorrente.
Padrão ( <i>pattern</i> )	A estratégia é orientativa para as ações que as ações que devem ser desenvolvidas pela empresa.
Posição ( <i>position</i> )	A estratégia deve interligar os aspectos externos e internos da empresa, consolidando uma situação de operacionalização da estratégia.
Perspectiva ( <i>perspective</i> )	A estratégia consolida-se como a personalidade da empresa – maneira de ser, e como a empresa visualiza o mundo.

Ilustração 2 - 5 P's.

Fonte: (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Oliveira, os dois primeiros P's servem de sustentação para conduzir a estratégia de sua abordagem tradicional para a abordagem de estratégia emergente, que consolida a situação em que a estratégia pode ser efetivada em uma empresa de maneira não consciente ou sem ser formulada. Porém, os cinco P's devem trabalhar atuar de forma interligada, buscando sinergias em todos os seus aspectos (OLIVEIRA, 2005).

As estratégias empresariais podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais ajudam o executivo da empresa a enquadrar-se em uma ou mais situações. A forma mais completa de classificar as estratégias é quanto à postura estratégica, pois são estabelecidas de acordo com a situação da empresa, ou seja, estar voltada para sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, de acordo com a postura estratégica da empresa no momento considerado (OLIVEIRA, 2005).

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
<b>E X T E R N O</b>	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência	Estratégias de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de custos</li> <li>• desinvestimento</li> <li>• liquidação do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabilidade</li> <li>• nicho</li> <li>• especialização</li> </ul>
	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovação</li> <li>• internacionalização</li> <li>• <i>joint venture</i></li> <li>• expansão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de mercado</li> <li>• de produtos ou serviços</li> <li>• financeiro</li> <li>• de capacidades</li> <li>• de estabilidade</li> <li>• diversificação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- horizontal</li> <li>- vertical</li> <li>- concêntrica</li> <li>- conglomerada</li> <li>- interna</li> <li>- mista</li> </ul> </li> </ul>

Ilustração 3 - Tipos de posturas estratégicas.

Fonte: (OLIVEIRA, 2005).

A postura estratégica de sobrevivência é adotada quando a empresa não tem alternativa, pois existe, sobre a organização, predominância externa de ameaças e predominância interna de pontos fracos. A empresa adota a postura estratégica de manutenção quando está enfrentando ou poderá encontrar dificuldades, pois existe predominância externa de ameaças e predominância interna de pontos fortes. Por essa situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças do ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2005).

Na visão de Oliveira, a postura estratégica de crescimento ocorre quando existe predominância externa de oportunidades sobre a organização, mas não tem sustentação para usufruir dessas oportunidades em sua plenitude, pois existe predominância interna de pontos fracos. Apesar disso, o ambiente empresarial está proporcionando situações interessantes que podem transformar-se em oportunidades, quando é usufruída a situação favorável pela empresa. Já a postura de desenvolvimento a empresa adota quando existe predominância externa de oportunidades e predominância interna de pontos fortes. É muito importante a identificação da postura estratégica para a empresa, e ela pode ser mudada à medida que houver alterações no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2005).

Compreende-se, portanto, que a finalidade das estratégias organizacionais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos pela empresa. Também se conclui que a estratégia é o ajustamento da empresa a seu ambiente, o qual está em constante mutação, o que faz com que a empresa alterne suas características devido a esse ajustamento. Ou seja, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias organizacionais dá-se em circunstâncias de constante mudança (OLIVEIRA, 2005).

Sendo assim, para se manter em um posicionamento vantajoso no mercado, além de ser fundamental a boa qualidade dos produtos e serviços, devido à rigurosidade dos clientes, é necessário ter foco do negócio definido, utilizando o método adequado para determinado momento, o qual depende do atual cenário econômico que se encontra.

### **3 VANTAGEM COMPETITIVA**

A competitividade sempre esteve e, sempre estará presente no mundo de negócios, por isso é necessário se atualizar no mercado e, manter o posicionamento de vantagem em relação à concorrência. As empresas concorrem entre si disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores, e o sucesso de uma pode significar o fracasso da outra. Conforme Maximiano, pode-se definir que a empresa mais competitiva é a que consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obtendo lucro e assim sobreviver (MAXIMIANO, 2007).

No entendimento de Lacombe, existem diversos fatores que compõem o macro ambiente: científicos e tecnológicos, políticos, econômicos, institucionais, sociais, demográficos, ecológicos, consumidores, fornecedores, concorrentes e regulamentadores. Quando se aborda sobre vantagem competitiva, é importante saber o conceito de concorrência. Para Lacombe, concorrentes são aqueles que produzem bens ou serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos, visando aos

mesmos consumidores; competem pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores (LACOMBE, 2009).

Porter define três estratégias genéricas que as empresas precisam fazer uma opção entre elas para alcançarem desempenho acima da média na indústria, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (ou foco), conforme ilustração 4. A liderança no custo total visa a produção de baixo custo da indústria e é realizada por meio do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração dos custos operacionais totais (PORTER, 2004).



Ilustração 4 - Três estratégias genéricas de Porter.  
Fonte: (OLIVEIRA, 2004).

A diferenciação envolve o desenvolvimento de produtos/serviços únicos. Isso pode causar a elevação dos preços devido ao oferecimento de uma qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas. Em relação ao foco, a empresa pode focalizar grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação ou de foco na liderança em custo, permitindo que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e de suas competências (PORTER, 2004).

De acordo com Chiavenato, para se colocar em posição privilegiada no mercado, obtendo o sucesso organizacional é fundamental a aquisição de

vantagens competitivas. As principais são: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Todas elas visam atender às necessidades do cliente (CHIAVENATO, 2011).

A qualidade é a vantagem competitiva que demonstra a capacidade que a empresa tem de fazer as coisas certas. A velocidade é relacionada com a rápida produção de determinado produto/serviço. A confiabilidade refere-se à capacidade que a empresa tem de atender seus pedidos e oferecer seus produtos/serviços pontualmente. A flexibilidade provoca ações que permitam mudar, alterar a estrutura e a cultura vigentes e modificar produtos/serviços. E o custo está relacionado com a capacidade que a empresa tem de tornar as coisas mais baratas (CHIAVENATO, 2011).

O estudo das vantagens competitivas permite entender as razões pelas quais os consumidores preferem um produto/serviço, em vez de outro, e tomar decisões sobre como a empresa pode distinguir-se dos concorrentes. Uma técnica que as empresas adotam para sua empresa é o benchmarking, o qual a organização se compara com outras do mesmo ramo e procura imitar seus melhores desempenhos (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Chiavenato, o *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático de pesquisar para avaliar produtos e serviços de empresas que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o intuito de aprimoramento organizacional e de alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Esse processo de avaliação encoraja as organizações a pesquisar os fatores-chave que influenciam a produtividade e a qualidade, podendo ser aplicado a qualquer função – como produção, vendas, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, etc. – o que produz melhores resultados quando implementado na empresa como um todo (CHIAVENATO, 2011).

Deste modo, a competitividade permite mostrar qual o produto oferecido tem diferenciação entre a concorrência, por ser o mais procurado pelos consumidores no mercado. Por isso, as empresas desenvolvem técnicas para obter qualidade, lucro e o sucesso para se destacar entre as demais relacionando tempo de fabricação, atender a demanda pontualmente, modificar e tornar o custo mais acessível.

---

## CONCLUSÃO

O atual cenário dos negócios é caracterizado pela latente competitividade entre as empresas, as quais buscam redução de custos, maiores rendimentos na produtividade e maximização dos lucros. Faz-se necessário que as empresas modifiquem suas estruturas organizacionais, para satisfazerem as exigências dos seus consumidores finais, que estão em busca de produtos e serviços de alta qualidade e diversidade.

Desta forma, nesse ambiente que requer constantes mudanças, as empresas que não se adaptarem serão ultrapassadas, permanecendo apenas aquelas que procuram inovar com estratégias visionárias e métodos bem executados, que busquem fixar seu lugar no mercado. É importante que o gestor aplique as funções da administração que são planejar, organizar, dirigir e controlar, para que tudo seja atendido dentro do que foi planejado.

Através das estratégias organizacionais é possível elaborar as estratégias que englobam toda a organização, desenvolvendo ações a curto e longo prazo que consolidarão a personalidade da empresa no mercado. Nesta disputa por liderança, a empresa que conseguir obter maior vantagem em relação à outra é a que prevalecerá.

Em uma organização é necessário elaborar as estratégias conforme o mercado, avaliando continuamente os produtos e serviços, tendo assim o aprimoramento organizacional e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Para que haja em todos os setores da empresa ações especializadas, é preciso elaborar o planejamento da empresa, adotando os procedimentos básicos e implantando-os.

Contudo, o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro da organização exigindo competência intelectual dos interessados para tomar decisões. Num mercado competitivo, é de imenso valor fortalecer a marca da organização, para almejar o alcance dos resultados positivos.

Com este artigo, pode-se concluir que para ocorrer um crescimento evolutivo nas organizações é fundamental exercer uma gestão administrativa

exemplar, de modo que os resultados sejam significativos para todos os envolvidos. Para aprofundar os estudos neste tema, sugere-se dar continuidade a esta pesquisa através de um estudo de caso. Por meio deste estudo, científico mais intenso a pesquisa também adquire maior credibilidade.

## REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

Genice Fatima de Lima<sup>1</sup>  
Jéssica Carina da Silva<sup>2</sup>  
Robson Dotto<sup>3</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>4</sup>

### RESUMO

A qualidade de vida do trabalho é tema que tem chamado a atenção tanto no meio acadêmico como empresarial, cada vez mais as pessoas buscam satisfação no desempenho das suas funções e, as organizações têm o desafio de desenvolver programas de qualidade de vida, que venham ao encontro dos anseios dos seus empregados, buscando retê-los na organização. O artigo tem como objetivo mostrar a influência da qualidade de vida no trabalho, tanto para a empresa quanto para os colaboradores. O estudo está voltado a dar ênfase nas pessoas e a satisfação no trabalho, para enfrentar a concorrência, reduzir os custos, bem como para que os trabalhadores possam se manter satisfeitos e motivados. Como referencial teórico foi abordado os seguintes temas: Gestão de Pessoas, Conceito e Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A metodologia utilizada envolveu pesquisa bibliográfica e um estudo de caso em um hospital do município de Santa Rosa/RS, o qual buscou para conhecer o nível de satisfação das pessoas quanto a QVT no trabalho. Após a pesquisa, constatou-se que, de modo geral, as pessoas pesquisadas possuem uma boa qualidade de vida no trabalho. No entanto, a organização estudada necessita dar mais atenção em relação ao cansaço, oportunidade de crescimento profissional, treinamentos oferecidos aos colaboradores e, a influência do trabalho sobre a vida pessoal.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho – Gestão de Pessoas – Clima Organizacional.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração- 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. limagenice2@gmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração- 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. jessica.carina250@hotmail.com.

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Administração- 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. robsondotto@hotmail.com.

<sup>4</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br.

## INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo mostrar a influência da qualidade de vida no trabalho, tanto para a empresa quanto para os colaboradores. O estudo está voltado a dar ênfase nas pessoas e a satisfação no trabalho, para enfrentar a concorrência, reduzir os custos e, para que os trabalhadores possam se manter satisfeitos e motivados.

Em relação à metodologia, realizou-se um estudo de caso no setor de pediatria, de uma organização do ramo hospitalar, localizada na cidade de Santa Rosa- RS, a qual atua no mercado há 81 anos. A pesquisa foi elaborada no mês de Setembro de 2016. O estudo foi elaborado com base nos seguintes autores como: Francisco Lacombe; Idalberto Chiavenato; Joel S. Dutra, Antônio César Amaru Maximiano, Jean Pierre Marras, Stephen Paul Robbins.

Os autores destacam a importância que tem a QVT nas organizações atuais, afirmam também que se os colaboradores não forem motivados, o clima organizacional tende a ser ruim e, isso faz com a organização não seja bem-sucedida e o capital humano insatisfeito ou pouco produtivo.

Além da introdução, o artigo aborda inicialmente a Gestão de Pessoas, logo após apresenta os principais conceitos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, os fatores que contribuem para a QVT, bem como a metodologia, apresentação e análise dos resultados e, a conclusão.

### 1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas está muito ligada à mentalidade das pessoas, ela é extremamente incerta e situacional, pois depende da cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional utilizada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da forma de gestão e a tecnologia utilizada entre outras variáveis relevantes (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Dutra, as empresas vêm enfrentando grande pressão do contexto externo, o que as leva a repensar sua forma de gerir pessoas. As principais mudanças têm sido: A) Processos decisórios mais ágeis e focados nas

exigências do atual mercado; B) Maior flexibilidade e adaptação; C) Pessoas mais atualizadas com as tendências; D) grau de competitividade e constante aperfeiçoamento O desenvolvimento das pessoas está relacionado às próprias pessoas, o desenvolvimento ocorre respeitando a individualidade de cada um. A gestão de pessoas deve ser integrada e atender os objetivos da empresa e das pessoas (DUTRA, 2009).

De acordo com Chiavenato, gestão de pessoas é composta por pessoas e organizações. As pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro de uma organização, às empresas necessitam das pessoas para poderem funcionar e alcançar seus objetivos, e as pessoas necessitam das organizações para sua subsistência e realização pessoal (CHIAVENATO, 2004).

O desenvolvimento das pessoas está relacionado às próprias pessoas, o desenvolvimento ocorre respeitando a individualidade de cada um. A gestão de pessoas deve ser integrada e atender os objetivos da empresa e das pessoas (DUTRA, 2009).

As organizações estão percebendo que para prosperar e continuar crescendo deve aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, especialmente dos seus colaboradores. As pessoas podem ser a fonte de sucesso da empresa, ou uma fonte de problemas, tudo depende de como elas são tratadas, podem tanto aumentar como diminuir as forças de uma organização (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com os autores anteriormente citados, no passado, as pessoas eram vistas como máquinas, serviam apenas para trabalhar, não se pensava na qualidade de vida dos trabalhadores. Atualmente, as empresas passaram a valorizar as pessoas como seres diferentes e únicos, dotados de habilidades, competências e desejos. São dentro das organizações, que os colaboradores passam a maior parte de suas vidas, e as empresas precisam de pessoas para existir. Para tanto, elas devem proporcionar um lugar agradável e se preocupar com o bem estar de seus funcionários para maximizar seu lucro.

## 2 CONCEITO E FATORES QUE INFLUENCIAM A QVT

A qualidade de vida no trabalho (QVT) está relacionada com o grau de satisfação dos colaboradores, pelo reconhecimento do resultado alcançado, o salário atingido, relacionamento do capital humano dentro da empresa e entre os membros do grupo, condições físicas de trabalho e clima psicológico, liberdade para participar das decisões das empresas. Ela pode interferir no comportamento e atitudes das pessoas que são indispensáveis na produtividade, como por exemplo: a motivação, adaptação e agilidade a mudanças no espaço de trabalho, capacidade de criar e inovar (CHIAVENATO, 2004).

Quando a atividade exige alterado esforço físico ou em um ambiente sob pressão tende a trazer efeitos psicológicos negativos, mesmo que a pessoa esteja em perfeita condição física. O *stress* depende da capacidade de se adaptar e, isso envolve o equilíbrio entre a exigência para realizar a tarefa e a capacidade de quem a executa. Sem equilíbrio, podem resultar em incerteza de sucesso da organização, conflito e a sensação de desamparo. O desequilíbrio ou equilíbrio pode ser resultado não apenas por uma tarefa, mas também por uma crise econômica e a possibilidade de perder o emprego e, com isso as pessoas podem perder a autoestima pela dificuldade de conseguir um novo emprego. Com isso, algumas empresas oferecem apoio psicológico a seus empregados (MAXIMIANO, 2009). Para Maximiano:

[...] saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Esta definição, adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986, abre espaço significativo para a compreensão e administração de fatores psicossociais na vida moderna, especialmente no ambiente de trabalho. Um dos fatores é o stress. (MAXIMIANO, 2009, p.271).

Hoje, as empresas estão preocupadas em ser cada vez mais competitivas, com o objetivo de produzir mais a custos menores, enquanto os funcionários buscam nas empresas compensar o stress causado pela pressão em busca de resultados. Para Marras, “[...] “viver qualitativamente melhor” é algo

patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores.” (MARRAS, 2011, p. 18).

Segundo Chiavenato, para uma empresa ser bem-sucedida é preciso um ambiente de trabalho seguro e saudável, pois melhora a relação interpessoal, a produção, minimiza acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade. As doenças e os acidentes de trabalho trazem enormes prejuízos em termos de custos para a empresa. Às vezes acontecem de forma casual, mas necessitam ser impedidos com programas profiláticos. Se isso não for prevenido, as pessoas vão migrar para outra empresa, vão ficar insatisfeitas ou pouco produtivas (CHIAVENATO, 2014).

O ruído quando previsível não interfere no desempenho do trabalho. Ele é medido em decibéis e só interfere se atingir 90 decibéis. Quando o ruído for elevado e imprevisível, tende a reduzir a capacidade de concentração, atenção, aumentar a excitação e reduzir a satisfação do funcionário na empresa (ROBBINS, 2002).

De acordo com Marras, com o passar dos anos, o trabalho dentro das indústrias tem sofrido mudanças e isso tem afetado o homem, por conta do avanço da tecnologia, novos produtos e equipamentos. Isso fez com que aumentasse a velocidade e o volume de produção e, contribuído para o aumento do número dos acidentes de trabalho A segurança é indispensável para prevenir e reduzir acidentes de trabalho (MARRAS, 2011).

A iluminação quando for escassa deixa os olhos cansados principalmente para quem faz leitura. A intensidade de iluminação depende da tarefa a ser executada. Para digitação, verificar números a intensidade da luz deve ser de 100 a 150 velas, já para defeitos em pinturas é preciso 500 velas. A intensidade da luz depende também da idade do colaborador (ROBBINS, 2002). Segundo Robbins, “Ganhos em desempenho em níveis mais altos de iluminação são maiores para os empregados mais velhos do que para os mais jovens.” (ROBBINS, 2002, p.332).

Para Chiavenato, os custos com acidentes provocam tanto perdas humanas quanto financeiras para o acidentado, para a empresa e a sociedade.

O seguro só cobre os gastos com despesas médicas e indeniza o funcionário, mas não devolve a capacidade humana para trabalhar e nem a integridade física das pessoas que sofrem acidente. Só nos Estados Unidos ocorrem 6200 mortes e 6,5 milhões de pessoas com lesões corporais. No Brasil ocorrem cerca de 370 mil acidentes por ano (CHIAVENATO, 2014).

O conceito de motivação foi criado pela primeira vez a partir do século xx, quando começam as primeiras pesquisas e estudos nessa área. A experiência realizada na fábrica de Hawthorne, nos Estados Unidos, no setor de produção entre os anos de 1920 e 1930. Esse estudo foi feito com a intenção de descobrir se a produção era influenciada pelas condições do ambiente ou remuneração. As conclusões foram surpreendentes e mostrou que a produtividade era influenciada pela atenção dada aos empregados (MARRAS, 2000).

Muitas vezes, os executivos que não têm muita experiência consideram os colaboradores como desinteressados ou preguiçosos. Mas isso não é verdade, se analisar o conhecimento sobre motivação. Ela é o resultado da relação do indivíduo com a situação em que vive (ROBBINS, 2002). Segundo ele, a motivação é definida “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta [...]”. (ROBBINS, 2002, p.151).

Entre as décadas de 1908 a 1970, Abraham Maslow criou a teoria das necessidades humanas. Dedicou toda a sua vida em busca de uma melhor compreensão do comportamento humano. Dividiu-se a hierarquia em dois grupos: primárias e secundárias. Ao primeiro grupo pertenciam as necessidades básicas, ou seja, as pessoas se preocupam em satisfazer as necessidades fisiológicas antes de se preocupar com as de nível mais elevado como fome, abrigo, sede e, as necessidades de segurança que se referem à proteção contra ameaças como a perda de emprego, os riscos físicos e a sobrevivência (MAXIMIANO, 2009).

No segundo grupo, está às necessidades sociais como interação, concordância da sociedade e da equipe de trabalho. Também estão inseridas as necessidades de estima que compreendem as necessidades de realização e reconhecimento das outras pessoas. As de autorrealização estão relacionadas

com a realização pessoal, autodesenvolvimento. Maximiano sugere a seguinte estrutura:



Ilustração 1: A hierarquia de necessidades de Maslow.

Fonte: (MAXIMIANO, 2009, p.263).

O clima organizacional está relacionado com o nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente interno da empresa. Está atrelada à motivação, interesse ao trabalho, a boa comunicação interna, relacionamento interpessoal, aos sentimentos. Se o clima organizacional for bom, as pessoas vão trabalhar motivadas, confiar nos colegas e no chefe, inovar, ser proativas e determinadas. Se for ruim os indivíduos vão fazer somente o mínimo para manter o emprego. Com isso, vai aumentar a ausência no trabalho e a migração para outra empresa. (LACOMBE, 2005). Para Lacombe “[...] o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa [...]”. (LACOMBE, 2005, p.236).

Se o ambiente de trabalho for saudável e seguro, a relação interpessoal vai melhorar. Os acidentes, as doenças ocupacionais, a migração para outras empresas e as faltas ao trabalho serão minimizadas. Além disso, se os funcionários tiverem a liberdade de participar das decisões da empresa, se sentirão motivados e, conseqüentemente o clima organizacional vai ser bom.

### 3 METODOLOGIA PARA QVT

Para Chiavenato, existem três modelos de QVT que são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton. O primeiro está dividido em quatro aspectos:

1. Cooperação dos colaboradores: nas decisões que os dissimulam;
2. Organização do trabalho: evolução dos trabalhos e da adoção de grupos independentes de trabalho;
3. Inovação no processo de gratificação: para intervir no ambiente da organização;
4. Aprimorar o local de trabalho: condições físicas, psicológicas e ser flexível no horário e ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

O segundo modelo de QVT, Hackman e Oldhan, é mais padronizado atrelado ao desenho de cargos. Para eles, essa representação de cargos determina o estado psicológico que levam a resultados individuais e de trabalho que prejudicam a QVT. Esse modelo contém sete dimensões, quais sejam:

- Diversidade de Habilidades: o cargo deve exigir diversas e distintas habilidades, informações e aptidões da pessoa.
- Identificação da tarefa: a tarefa deve ser concretizada do início ao fim para que o indivíduo consiga entender que traz um resultado concreto.
- Sentido do trabalho: a pessoa deve ter em mente de como seu trabalho pode produzir resultados e conflitos sobre o trabalho dos outros.
- Autonomia: responsabilidade da pessoa para realizar e projetar os trabalhos e, independência e autonomia para desempenhar.
- Retroação do próprio trabalho: o trabalho deve oferecer conhecimento de retorno ao capital humano para que ela possa julgar seu desempenho.
- Retroação extrínseca: retorno por parte da parte mais alta da hierarquia ou clientes em relação à execução da tarefa

- Inter-relacionamento: a tarefa deve permitir a comunicação interpessoal do funcionário com os outros membros do grupo ou com clientes internos e externos (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato, para Walton existem oito fatores que comprometem a QVT. O primeiro fator sugerido por Chiavenato aborda o grau de satisfação do colaborador em relação a sua remuneração. O segundo se o ambiente de trabalho é seguro, saudável e a jornada de trabalho. O terceiro se refere o quanto o funcionário está satisfeito com sua tarefa, trabalho que faz. O quarto demonstra se existe possibilidade de crescimento pessoal, plano de carreira (CHIAVENATO, 2004).

O quinto demonstra como está o relacionamento com os colegas e chefes. O sexto diz respeito à liberdade de expressão, se as normas da empresa são claras, se existe respeito às leis trabalhistas. O sétimo está atrelado à influência do trabalho sobre a vida do capital humano. O oitavo revela como é a imagem da empresa e a sua responsabilidade tanto pelos produtos, serviços, quanto pelos funcionários. A seguir apresenta-se os seguintes fatores sugeridos por Walton:

<b>Fatores de QVT:</b>	<b>Dimensões:</b>
1. <b>Compensação justa e adequada</b>	1. <b>Renda (salário) adequada ao trabalho</b> 2. <b>Equidade interna (compatibilidade interna)</b> 3. <b>Equidade externa (compatibilidade externa)</b>
2. <b>Condições de segurança e saúde no trabalho</b>	4. <b>Jornada de trabalho</b> 5. <b>Ambiente físico (seguro e saudável)</b>
3. <b>Utilização e desenvolvimento de capacidades</b>	6. <b>Autonomia</b> 7. <b>Significado da tarefa</b> 8. <b>Identidade da tarefa</b> 9. <b>Variedade de habilidades</b> 10. <b>Retroação e retroinformação</b>
4. <b>Oportunidades de crescimento e segurança</b>	11. <b>Possibilidades de carreira</b> 12. <b>Crescimento profissional</b> 13. <b>Segurança do emprego</b>
5. <b>Integração social na organização</b>	14. <b>Igualdade de oportunidades</b> 15. <b>Relacionamentos interpessoais e grupais</b> 16. <b>Senso comunitário</b>
6. <b>Garantias Constitucionais</b>	17. <b>Respeito às leis e direitos trabalhistas</b> 18. <b>Privacidade pessoal</b> 19. <b>Liberdade de expressão</b> 20. <b>Normas e rotinas claras da organização</b>
7. <b>Trabalho e espaço total de vida</b>	21. <b>Papel balanceado do trabalho na vida pessoal</b>
8. <b>Relevância social da vida no trabalho</b>	22. <b>Imagem da empresa</b> 23. <b>Responsabilidade social pelos produtos/serviços</b> 24. <b>Responsabilidade social pelos empregados</b>

Ilustração 2: Modelo de QVT de Walton.

Fonte: (CHIAVENATO, 2014, p.421-422).

No modelo de QVT de Nadler e Lawler, nota-se que os quatro elementos citados procuram demonstrar a efetividade de um programa de QVT, desde que a organização procure ter sua conduta baseada nos quatro fatores do modelo elaborado pelos autores, elementos estes que agregam benefícios à qualidade de vida do trabalhador e para a organização.

No modelo de Hackman e Oldhan, procura-se dar ênfase no estado psicológico do capital humano, ou seja, os resultados individuais do trabalhador dentro da organização atrelado com a descrição de cargos. Enfim, é um modelo voltado mais para o individualismo do trabalhador e qual sua contribuição para a organização, se o trabalhador estiver exercendo suas atividades baseado neste modelo de QVT.

E por último, o modelo de QVT de Walton onde é descrito oito fatores de que comprometem a QVT voltados diretamente para o convívio do colaborador na empresa. Demonstram que eles devem ser obedecidos para tornar o ambiente rico em qualidade de vida, e segundo Walton não são novos, mas amplamente aplicados em empresas do mundo todo. Porém, para se obter um resultado eficaz e melhoria nas condições de trabalho, deve-se contemplar todos os oito fatores dentro da organização.

#### **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisas bibliográficas, com temas exclusivos sobre Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e Modelos de QVT. Em seguida foi realizado um estudo de caso, no setor de pediatria, de uma organização do ramo hospitalar, que atende o município de Santa Rosa e região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul desde 1935.

O estudo de caso aconteceu no mês de Setembro de 2016 e, utilizou um questionário baseado no modelo de QVT de Walton. Para a execução da pesquisa, o questionário foi aplicado para 80% colaboradores do referido setor. O questionário contou com 12 perguntas objetivas, utilizando a escala tipo Likert de 5 pontos, com as seguintes alternativas: Muito Insatisfeito – Insatisfeito – Indiferente – Satisfeito – Muito Satisfeito.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da coleta dos dados com os funcionários do setor de pediatria da organização estudada, foi possível obter os seguintes resultados, os quais estão apresentados na Ilustração 3.

Questão	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1 Você está satisfeito com o seu salário?	0,00%	0,00%	0,00%	81,81%	18,19%
2 O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista, etc.)?	0,00%	0,00%	0,00%	81,81%	18,19%
3 Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?	0,00%	0,00%	0,00%	81,81%	18,19%
4 O quanto você está satisfeito com as condições do seu local de trabalho?	0,00%	0,00%	0,00%	81,81%	18,19%
5 O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança disponibilizados pela empresa?	0,00%	0,00%	0,00%	81,81%	27,27%
6 Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?	0,00%	0,00%	27,27%	54,55%	18,18%
7 Quanto você está satisfeito com a importância da tarefa, trabalho, atividade que você faz?	0,00%	0,00%	0,00%	81,81%	18,19%
8 O quanto você está satisfeito com sua oportunidade de crescimento pessoal?	0,00%	0,00%	9,09%	54,55%	36,36%
9 O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?	0,00%	0,00%	9,09%	63,64%	27,27%
10 Em relação ao seu relacionamento com seus colegas e chefes do seu trabalho, como você se sente?	0,00%	0,00%	0,00%	72,72%	27,28%
11 O quanto você está satisfeito com a valorização de suas ideias e iniciativas de trabalho?	0,00%	0,00%	0,00%	81,81%	18,19%
12 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?	0,00%	0,00%	18,18%	63,63%	18,19%

Ilustração 3: Pesquisa sobre QVT.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Após a pesquisa, verificou-se que 36,36% são do gênero masculino e 63,64% são do gênero feminino. A respeito do tempo de serviço, apenas 9,09% trabalham mais de oito anos, 27,27% trabalham até dois anos e, 63,64% entre dois anos e oito anos. Observa-se, que a maioria dos respondentes trabalham

há mais tempo na organização, o que é um fator positivo, pois hoje o desafio é manter as pessoas no ambiente de trabalho.

É possível verificar que a organização deve dar mais atenção ao cansaço que o trabalho causa nos colaboradores, ou seja, 27,27% estão indiferentes ou insatisfeitos quanto a essa variável. De acordo com Chiavenato o cansaço pode trazer doenças ou até mesmo acidentes de trabalho, que podem produzir prejuízos em termos financeiros para a organização, bem como pode motivar as pessoas a migrar para outra organização (CHIAVENATO, 2014).

Em relação à oportunidade de crescimento pessoal, verificou-se que 9,09%, ou seja, uma considerável parte dos funcionários está indiferente, isso demonstra que o hospital deve oferecer mais oportunidades de crescimento.

Quando o assunto é treinamento realizado na organização, constatou-se que 9,09% dos colaboradores optaram pela alternativa indiferente, demonstrando que a organização necessita melhorar esse aspecto, pois um bom treinamento faz com que os resultados sejam mais eficazes.

Sobre a influência do trabalho na vida pessoal dos trabalhadores, 18,18% mostraram-se indiferentes, porque de certa forma o trabalho pode interferir na rotina da família, como é uma organização do ramo hospitalar, muitas vezes a escala de horário interfere na vida pessoal dos funcionários, assim é importante que a organização se preocupe e, busque um equilíbrio entre todos os funcionários.

As demais variáveis estudadas mostraram que em geral as pessoas pesquisadas apresentam um bom nível de qualidade de vida no trabalho, o que é muito bom para a organização e, para os funcionários.

Quando, as ações de qualidade de vida são colocadas em prática, os funcionários saem satisfeitos e motivados e, a organização tende a ser bem sucedida. Para que, o capital humano seja comprometido, dedicado e responsável, a organização deve comprometer-se de igual forma, para que se tenha uma boa relação entre ambas às partes.

## CONCLUSÃO

A Qualidade de Vida em uma organização é indispensável para reconhecer a importância dos seus colaboradores. O projeto de QVT tem como finalidade de propiciar locais de trabalho mais seguros, saudáveis, condições melhores de: saúde física, emocional e também social.

O artigo exibiu uma introdução sobre Gestão de Pessoas, conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho e sua prática e, posteriormente foi realizada uma pesquisa com estudo de caso. O objetivo da pesquisa é mostrar a influência da QVT dentro das organizações.

O estudo de caso foi aplicado no setor de pediatria de uma organização do ramo hospitalar, localizada na cidade de Santa Rosa/RS, a fim de conhecer o nível de qualidade de vida no trabalho das pessoas.

Ao analisar a pesquisa, pode-se observar que a organização não satisfaz seus trabalhadores em alguns aspectos, tais como: cansaço, oportunidade de crescimento, treinamentos e relação do trabalho e rotina pessoal. No entanto, ela satisfaz quanto ao salário, benefícios extras, quantidade de trabalho, condições do seu local de trabalho, equipamentos de segurança, relacionamento com colegas e chefes trabalho, valorização de ideias e iniciativas.

De modo geral o nível de qualidade de vida no trabalho, na organização estudada pode ser considerado bom, pois a maioria das variáveis pesquisadas mostraram respostas satisfatórias dos respondentes.

É importante ressaltar que, quando a organização proporciona um ambiente de trabalho saudável e seguro, tende a proporcionar bem estar e melhor desempenho do capital humano no desempenho de suas atividades, e contribui para a eficiência e eficácia organizacional.

Nesse sentido, o assunto qualidade de vida no trabalho, atualmente, não é apenas um benefício, ele pode ser considerado uma necessidade indispensável para minimizar custos da empresa e, reduzir o absenteísmo, a rotatividade e os acidentes, de maneira que os dois lados saiam satisfeitos.

Este artigo possui limitações, pois é um estudo de caso, realizado em apenas um setor da organização estudada e, seus resultados não podem ser

generalizados a toda organização, todavia recomendam-se que sejam realizados estudos futuros, considerando todos os setores da organização, com o intuito de conhecer o nível de qualidade de vida no trabalho de todos os envolvidos naquela organização.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. 3 reimp. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. - 7 reimpr - São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Massett. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**- 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed.- 5 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro, 2002.

## **CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESA COMERCIAL**

Fernanda Knebel <sup>1</sup>

Cristiano de Lima <sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso tratará do marketing empresarial, e tem como delimitação temática a captação, retenção e fidelização de clientes na empresa Lorenzato Pneus, da cidade de Santa Rosa/RS. A problemática diz respeito em verificar quais as ações de marketing mais adequadas no sentido de fidelizar e captar e reter clientes na organização objeto de estudo. O objetivo geral da presente pesquisa é propor ações de marketing no sentido de captar reter e fidelizar clientes na organização empresarial. Foram coletados dados na empresa objeto de estudo e de fontes bibliográficas com a finalidade de esclarecer e auxiliar no entendimento no que se refere ao objetivo do presente trabalho de conclusão de curso. A investigação de informações foi baseada em entrevistas aplicadas na organização e com isso aprimorando o marketing da empresa. Ela possui caráter teórico, de natureza quali-quantitativa, a fim de apresentar dados numéricos. Através do presente estudo verificou-se que a empresa Lorenzato Pneus demonstra grande aceitação no comércio local, porém, pode empenhar novas estratégias de marketing, a fim de buscar novos clientes e, assim, os fidelizar, garantindo uma maior produtividade nas vendas dos produtos e serviços. O que se espera após a confecção do presente trabalho é a contribuição do estudo para o meio acadêmico e à comunidade em geral, considerando que estudantes e empresas do ramo poderão se utilizar do modelo de marketing sugerido a fim de construir novos negócios e até mesmo novos trabalhos acadêmicos.

Palavras-chave: Empresa – Consumidor – Marketing – Venda – Fidelização.

### **INTRODUÇÃO**

Os clientes estão mais exigentes atualmente, por isso, as organizações precisam focar no atendimento. Sobrevivem aquelas que se destacam e conseguem estabelecer um relacionamento estável com seus consumidores,

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. fernandaknebel@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br

buscando formas e métodos inovadores, pois a satisfação precisa ser atingida com profissionais capacitados e dispostos a resolver os problemas.

No presente artigo foi abordado o tema de captação, retenção e fidelização de clientes em empresa comercial. Trata-se de um importante estudo, considerando que o mercado é assinalado pela concorrência e as disputas para vender produto/serviços.

Dito isso, é possível verificar que as estratégias de Marketing devem contribuir para a captação e manutenção de clientes, e como consequência, a fidelização dos mesmos.

Baseado nos fundamentos de qualidade e focada no aprimoramento de seus produtos e serviços, a empresa que pretende se destacar, deve se aproximar cada vez mais de seus clientes, analisando as suas necessidades, criar um mecanismo de relacionamento com o cliente, que busca ouvir suas necessidades, solicitações e reclamações, e avaliar fatores na hora na aquisição de seus produtos.

Portanto o tema delimita-se em captação retenção, fidelização de clientes na empresa Comércio Lorenzato Pneus Ltda, localizada na cidade de Santa Rosa- RS.

Através da presente pesquisa, se buscou verificar a solução do problema verificado, qual seja, o marketing de relacionamento da empresa em pesquisa. Depois de pesquisado e estudado, se obteve bons resultados relacionados à captação, retenção e fidelização de clientes.

O objetivo geral desse trabalho consistiu em pesquisar técnicas de captação e retenção de clientes, mostrando sua importância em satisfazer e reter o cliente, em virtude da concorrência que aumenta dia após dia e também pelo fato de que os clientes estão cada vez mais exigentes. Com relação aos objetivos específicos, buscou-se conhecer as atuais ações de marketing da empresa Lorenzato Pneus, identificar o perfil dos clientes no sentido de explorar as oportunidades de captação retenção e fidelização, e propor novas ações de marketing, para captação, retenção e fidelização de clientes. Com base nos resultados dos objetivos geral e específico, se obteve êxito em apresentar dados reais e concretos sobre a pesquisa.

A presente pesquisa se justifica, pois é relevante o estudo da captação, retenção e fidelização, na medida em que permite criar estratégias de marketing de relacionamento, e, se esta ferramenta tem se mostrado útil nas relações entre clientes e empresa, se permite construir parcerias de longo prazo.

Para a Empresa Lorenzato Pneus, foi de suma importância o estudo, para identificar as ações de marketing. Acredita-se também que as informações deste estudo focaram dar sustentação ao desenvolvimento para o alcance de objetivos e metas, a fim de gerar resultados positivos e suas atribuições.

A importância do estudo ajudou na identificação do perfil do cliente, conhecendo as suas necessidades e desejos e o que mais o motiva ou desmotiva os na hora da compra.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste trabalho, serão abordados assuntos relevantes com a pesquisa feita na empresa, assim como serão apresentados componentes fundamentais do marketing: Marketing, Composto de Marketing (4Ps do Marketing, Marketing de Relacionamento, Vendas, Comportamento do consumidor, Captação Retenção e Fidelização de clientes).

### MARKETING

Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca, que envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, como criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.

Segundo Las Casas,

Marketing é a área que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2009, pág. 15.)

Para Kotler e Keller a definição de marketing é “[...] um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 54).

Para Kotler e Armstrong, marketing é definido como um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros (KOTTLER; ARMSTRONG, 1997). Podemos dizer que o marketing se mostra presente em todas as atividades do nosso dia-a-dia, desde a compra de pequenos objetos até uma atividade maior.

Segundo Kotler, “Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. É a ciência e a arte de conquistar e manter clientes, desenvolvendo relacionamentos lucrativos.” (KOTLER, 1999, p. 62).

O Marketing se aplica em muitas seções, dentre elas estão marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações informações e ideias.

Além disso, ele tem desempenhado um papel fundamental nas organizações. Essa abrangente importância do marketing se estende na sociedade: novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores e também por meio da propaganda, esses produtos tiveram aceitação no mercado e tem facilitado e melhorado a vida das pessoas.

De acordo com Kotler e Armstrong, a empresas que se destacam por um marketing de qualidade desempenham-se ao máximo em conhecer as necessidades, desejos e demandas de seus clientes. (KOTLER; ARMSTRONG, 1997).

Nesse sentido, após a explicação do significado de marketing, passar-se-á ao estudo dos componentes do marketing.

## 1.1 COMPOSTO DE MARKETING 4 P’S

Para que seja possível o estudo do Marketing e a consequente aplicação de seus conceitos, no que tange a retenção e fidelização de clientes, faz-se

necessário debruçar-se sobre as variáveis que compõem o marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Daí a expressão “4 P’s”.

De acordo com Kotler, a variável Produto diz respeito a algo que se pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a necessidades ou desejos do consumidor (KOTLER, 2004). O autor afirma, ainda, que produto é a base da existência das empresas e dos seus negócios, negócios esses que visam oferecer algo cada vez melhor, para suprir as necessidades de seus clientes, superando a concorrência (KOTLER, 2004).

Então, os produtos serão vendidos se possuírem benefícios suficientes para convencer o cliente a comprá-los, fazendo com que ele procure utilidade para aquele determinado produto.

Para Las Casas, por sua vez, os profissionais de marketing traduziram essas utilidades em termos de satisfação de consumidores. Quanto maiores os benefícios reais oferecidos, maior a chance de o produto ser escolhido entre as ofertas no mercado (LAS CASAS, 2009). A determinação dos benefícios dependerá muito se ele for escolhido ou não.

Segunda variável a ser apresentada é o Preço, que é o valor monetário, expresso em números, aplicado ao produto. Segundo Kotler, ele “[...] difere dos outros elementos do mix de marketing no sentido em que gera receita; os demais geram custos. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite.” (KOTLER, 2006, p.129).

Na visão de Las Casas,

O preço ajuda a dar valor às coisas, e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra e manufatura dos produtos comercializados. Os preços para os profissionais de marketing são muito importantes, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos no negócio constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica. Uma boa determinação de preços poderá levar uma empresa ao desenvolvimento e lucratividade, ao passo que uma má determinação poderá levar uma empresa a falência. (LAS CASAS, 2009, p. 65).

É possível afirmar que muitas decisões de compras são feitas com base no preço do produto, pois uma parte dos consumidores tem recursos limitados,

fazendo com que a escolha do produto se dê, em alguns casos, apenas pelo seu preço.

Las Casas acrescenta que um bom produto e um preço não são suficientes para assegurar as vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais, denominada Praça (LAS CASAS, 2009).

Dessa forma, é possível afirmar que Praça é caminho que os produtos percorrem desde o produtor até o consumidor final, pois, de acordo com Kotler, para tornar seus produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo, cada empresa deve estudar o mercado e definir como atingi-lo, da melhor maneira e ao menor custo possíveis (KOTLER, 2003).

Las Casas menciona que Praça, também chamada de distribuição, é “[...] um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços ao consumidor.” (LAS CASAS, 2013, p.307). Dessa forma, Praça proporciona a venda dos produtos nos locais certos e no tempo certo. Assim, a utilidade de um lugar para o outro põe à venda produtos em qualquer parte do país.

Como última variável do composto de Marketing, tem-se a Promoção. Para, Kotler, à promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. A promoção de um produto ou serviço engloba todas as estratégias de marketing, para que o produto seja escolhido pelo consumidor (KOTLER, 2006). Sendo assim, Promoção é a realização de qualquer ação ou evento de comunicação com o objetivo de promover a empresa e o produto, o que envolve propaganda e publicidade, assim como diferentes tipos de mídias.

Kotler e Keller afirmam também, que tal composto de Marketing precisa de uma atualização, que completa de forma mais abrangente o composto de Marketing tradicional (KOTLER; KELLER, 2012). Eles afirmam que esse novo composto é formado por: Pessoas, Processos, Programas e Performance (KOTLER; KELLER, 2012).

Para o autor, Pessoas representa a visão humana que as organizações devem desprender sobre os clientes. Os Processos representam todo um alinhamento de ações que permitirão relacionamentos de longo prazo com o cliente. Já os Programas, englobam os 4P's do composto de Marketing e uma gama enorme de novas atividades que não se encaixavam na visão anterior dos 4 P's. Por fim, Performance remete à indicadores, financeiros ou não, e implicações como responsabilidade social, entre outras (KOTLER; KELLER, 2012).

## 1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Como tipo de marketing existente há de ser citado o de Relacionamento, o qual define o relacionamento da empresa com o cliente, projetando uma relação de fidelização entre cliente e empresa, fazendo com que o cliente se torne um defensor e divulgador dos produtos e/ou serviços prestados pela organização. De acordo com Kotler e Keller, um dos principais objetivos do marketing, é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Criar laços com os clientes é uma tarefa extremamente difícil, e exige que a empresa promova ações contínuas e de longo prazo, sempre pensando na satisfação plena do seu cliente e/ou público-alvo. Para Kotler, o marketing de relacionamento pode ser a mola mestra das relações entre as empresas e o mercado, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo no intuito de ganhar e reter a preferência dos clientes (KOTLER, 2000).

Para a empresa criar um plano de marketing de relacionamento, é preciso proporcionar ações de fidelização de clientes, sendo que a relação cliente-empresa já se inicia no primeiro contato. De acordo com Kotler e Armstrong, o marketing de relacionamento enfatiza a construção e a manutenção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 1997).

As organizações devem mostrar ao cliente que possuem condições de atendê-lo e satisfazer plenamente suas necessidades (CHURCHIL; PETER,

2005). Sendo assim, um relacionamento eficaz e eficiente conquistará o cliente pela segurança e satisfação, tornando-se, dessa forma, um relacionamento de longo prazo. Segundo Kotler e Armstrong, o marketing de relacionamento enfatiza a construção e a manutenção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 1997).

Pode-se afirmar que o sucesso da empresa está ligado no quanto ela conseguiu se aproximar do seu cliente, conseguindo realizar e compreender as necessidades e desejos do cliente, aumentando as suas vendas e o reconhecimento da marca no mercado consumidor.

### 1.3 VENDAS

Talvez esta seja a mais complexa de todas as atividades que envolvem uma empresa. Vender pode ser definido como o trabalho de transmitir um conceito, uma ideia ou uma proposta. A venda de produtos ou serviços constitui a base das operações de qualquer empresa que atue no ramo de comércio e varejo, como no caso da empresa onde discorrerá o presente estudo.

De acordo com Cobra, o século XXI exigirá que os profissionais de vendas devam não somente estar preparados para as vendas em si, mas preocupados com planejamento, direção e controle sob todos os movimentos que tangem a atividade de vender (COBRA, 1994).

Na visão de Cobra, a venda não é uma ciência e talvez nem seja uma arte. O que ela exige é a aplicação de métodos adequados acompanhados sempre de boa dose de criatividade (COBRA, 2012). Com base nisso, as vendas devem ser encaradas como um processo com etapas e esforços que deverão ser adotados para que se consigam resultados financeiros, sendo necessário escolher uma metodologia de vendas.

Segundo Cobra, a habilidade de vendas, é frequentemente considerada mais como talento natural do que como técnica que possa ser adquirida. Um bom vendedor é um mestre na arte de persuadir. A técnica de vendas é para

entender as reações lógicas e emocionais de indivíduos a uma apresentação de vendas (COBRA, 1994).

É preciso concisão e assertividade nas ferramentas utilizadas pela empresa, fazendo com que estas surtam o efeito desejado, atraindo mais negócios e mantendo os antigos. Segundo Las Casas, as empresas precisam estar atentas e se mostrarem receptivas à velocidade que a mudança de cultura se move. Os avanços com que as novas tecnologias chegam ao mercado provam que é necessário se dimensionar conforme as tendências (LAS CASAS, 2010).

A empresa deve estar sempre atualizada acerca de mudanças que surgem no mercado para que possam fornecer aos seus vendedores o melhor preparo e as melhores condições de conduzir negociações, pois é mediante seus vendedores que a empresa consegue informações a respeito de produtos os quais, não tenham boa aceitabilidade no mercado.

#### 1.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O estudo sobre o comportamento do consumidor é um dos passos importantes a uma análise de dados para entender melhor como os consumidores tomam as decisões, o comportamento da compra, os estímulos que o marketing influencia.

Pode-se afirmar que toda compra passa pelo reconhecimento de uma necessidade, que pode ser classificada em necessidade primária, como fome, ou secundária, como a aquisição de bens materiais inerentes à sobrevivência. Quando surgem tais necessidades, o consumidor se vê impulsionado pela motivação (KOTLER; KELLER, 2012).

Na visão de Kotler e Armstrong, os consumidores tomam muitas decisões de compra todos os dias. A maioria das grandes empresas pesquisa sobre as decisões de compra dos consumidores com grande detalhamento para responder à questão que envolve o que os consumidores compram, onde compram, como e quanto compram, quando eles compram e porquê compram (KOTLER; ARMSTRONG, 1997).

O profissional de marketing deve conhecer o comportamento do consumidor, obtendo estímulos para oferecer o produto que se encaixe com os desejos que ele demanda. Churchill e Peter afirmam que “Consumidores são pessoas que compram bens e serviços para si mesmos ou para outros, e não para revendê-los ou usá-los como insumos.” (CHURCHILL; PETER 2005, p. 146). Ou seja, entende-se por consumidor o destinatário final do produto ou serviço.

A cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa, pois ela cresce exposta a valores como realização e sucesso, e com uma visão diferente. Segundo Kotler, “O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.” (KOTLER, 2000, p.183).

O profissional de marketing deve estar atento de como desenvolver seu produto em culturas diferentes. Algumas classes sociais apresentam preferências por alguma marca, assim como tem preferência pelo meio de comunicação. As classes mais altas preferem revistas e livros, enquanto as mais baixas preferem televisão. (KOTLER, 2000).

As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade, ocupação, situação econômica, estilo de vida e valores. São características que exercem impacto direto sobre o comportamento do consumidor (KOTLER, 2000).

O comportamento do consumidor é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos. Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa do processo de decisão e as pessoas que podem ser influenciadoras ou usuárias (KOTLER, 1998).

Analisando esses dados, as organizações precisam estudar cada vez mais essa área de comportamento porque ao longo do tempo tudo muda, até as pessoas mudam e se adaptam aos novos ambientes. Dessa forma pode-se propor a empresa objeto de estudo uma análise no que influencia seus clientes

a comprar, e entender melhor seus estímulos que interferem na tomada de decisão.

### 1.5 CAPTAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO

Atualmente as empresas estão fazendo de tudo para manter seus clientes, e essa fidelização está fortemente ligada à questão de qualidade dos serviços que integra todo o processo de marketing.

As empresas buscam a captação de clientes como uma das melhores formas de possibilitar o crescimento e a expansão financeira da empresa. Kotler menciona que a administração de marketing como a arte e a ciência de escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes, por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER, 2000).

Ainda segundo Kotler, para atrair e captar um cliente, a empresa deve ser criativa e propor novas ideias sempre com qualidade. A empresa que investe no cliente pode gerar mais lucro. Para que a captação de cliente seja bem-sucedida é preciso coletar, analisar e rastrear as informações sobre o cliente (KOTLER, 2000).

Atualmente, faz-se constatar um alto índice de giro de clientes nas empresas, ou seja, ao mesmo passo que se conquistam novos clientes, se perdem muitos outros. É pertinente que as empresas analisem o perfil dos clientes dissidentes e tracem estratégias para trazê-los de volta para a organização. No que tange fidelização, Kotler afirma que os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores (KOTLER, 2000).

Uma estratégia adequada de fidelização pode proporcionar oportunidades de mercado para a empresa, o cliente é a principal razão de existência de uma empresa e satisfazê-lo deve ser o principal foco das organizações. Para Las Casas, “[...] para que haja fidelização, é necessário conhecer o cliente, identificar

características, necessidade e desejos” com essas informações conseguimos ampliar laços de relacionamento. (LAS CASAS, 2010, p.35).

Para Kotler, não basta apenas satisfazer o cliente. É preciso encantá-lo. (KOTLER, 2000). O autor menciona ainda que a satisfação é função do desempenho e das expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, e se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou realizado. (KOTLER, 2000).

Para reter e fidelizar um cliente, a empresa precisa desenvolver uma abordagem correta para se comunicar com ele, definir uma segmentação, treinar seus colaboradores, e identificar as necessidades de seus clientes, a tendência dele se tornar fiel é maior. Kotler menciona que, fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um único cliente por maior tempo possível, mantendo-o satisfeito. É conquistá-lo de tal forma que o impeça de migrar para a concorrência (KOTLER, 2006)

No mundo competitivo, para se manter no mercado e deter a preferência dos clientes, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias que visem à retenção e captação de clientes, pois os mesmos são a base de um negócio e fator de sobrevivência da empresa.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia apresentará a categorização da pesquisa, plano de geração de dados, plano de análise e de interpretação de dados.

### CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, a pesquisa será teórica, e sob o ponto de vista da forma da abordagem ao problema, a pesquisa será quali-quantitativa, sendo utilizados vários meios de coletar dados, e a partir dessa coleta de dados, buscar-se entender os resultados obtidos, onde a pesquisa desenvolverá seus propósitos com base nos benefícios que a captação, retenção e fidelização proporcionarão para a empresa.

Na pesquisa quantitativa, serão apresentados dados numéricos, que facilitará o entendimento da forma mais precisa. Importante observação feita por Vianna, que refere este tipo de pesquisa envolve dados numéricos que são obtidos a partir de uma investigação detalhada, resultando em uma amostra ampla e clara (VIANNA, 2001).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa será exploratória e descritiva, pois proporcionará maior familiaridade com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiências no problema pesquisado e estudo de caso.

A pesquisa descritiva, Gil define que tem como objetivo levantar opiniões e atitudes de determinada população, e descobrir a existência de relações entre variáveis (GIL, 2010). A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar, os fenômenos. Pode ser entendido como um estudo de caso, onde depois de uma coleta de dados é feita uma análise para determinar resultados de uma empresa.

Quanto ao procedimento técnico utilizado, a pesquisa será bibliográfica, e baseada em matérias já publicadas, baseando-se em pesquisas em livros de autores conhecidos, que tenha ligação com o assunto desejado.

Na pesquisa, será utilizado o método documental, semelhante ao da pesquisa bibliográfica, diferenciando-se quanto aos documentos, a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante a pesquisa bibliográfica, segundo o autor, e o que a diferencia é a natureza das fontes, sendo um material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.

Outro procedimento técnico utilizado na categorização da pesquisa é o estudo de caso, que busca detalhar as informações e buscar respostas para os problemas da empresa.

Dessa forma, todos os procedimentos relacionados nesse tópico, serão usados no presente trabalho para que se possa atender de forma satisfatória os objetivos propostos pelo estudo.

### 3 GERAÇÃO DE DADOS

A geração de dados foi feita em forma de entrevista com a gestora da empresa, coletando os dados suficientes para a pesquisa. Nesse sentido, formulou-se diversas perguntas dos mais variados assuntos voltados à empresa, tendo como principais assuntos: o marketing, a fidelização e captação dos clientes, indagando quais são as ferramentas utilizadas para fidelizar consumidores. Para a conclusão do presente artigo, buscou-se coletar outros dados, importantes para averiguar soluções e meios para fidelizar clientes, como as experiências da gestora no universo consumerista, suas qualificações, e potenciais da empresa.

Outra forma de geração de dados foi questionário com os clientes da empresa, formulando uma análise da opinião dos mesmos. Dentre as perguntas realizadas a cada cliente presente na oportunidade, buscou-se verificar sua opinião quanto ao atendimento, qualidade dos produtos, preços e propaganda.

#### 3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Já em relação à análise e interpretação dos dados e métodos de procedimentos foi utilizado o método comparativo. Nesse sentido, conforme já narrado, a metodologia adotada foi de estudo de caso com diversas fontes, sendo coletados os dados principalmente, de análise documental e através de entrevistas, junto à empresa em estudo.

A análise se deu de forma comparativa, através de uma triangulação entre os conceitos abordados na biografia utilizada, na análise documental bem como com as entrevistas realizadas.

Para tanto, utilizou-se do estudo biográfico de autores reconhecidos publicamente, citando-se Las Casas e Kotler e Keller. Ainda, a pesquisadora se deslocou até a empresa, e entrevistou a gestora, que, na oportunidade, respondeu a 24 perguntas referentes ao funcionamento da empresa e aos meios empregados para captar o público alvo. O resultado de todo o estudo será abordado em posteriores tópicos.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Lorenzato Pneus iniciou suas atividades em junho de 2001 no ramo atacadista de pneus para motocicletas, na cidade de Santa Rosa/RS. Já na época alcançou grande destaque com a distribuição de pneus para motocicleta, da consagrada marca Rinaldi para diversas regiões do Rio Grande do Sul, expandindo, posteriormente, seus produtos, incluindo a venda de pneus para carros.

Está localizada na Avenida Tuparendi, nº 1649, Centro, na cidade de Santa Rosa/RS, possuindo uma estrutura física de 720 m<sup>2</sup>. A empresa possui quatro colaboradores, além dos gestores. Três colaboradores atuam na parte operacional e um colaborador no setor administrativo.

Atualmente, a Lorenzato Pneus trabalha com multimarcas de pneus de carros e motocicletas, bem como rodas para os mesmos veículos. Oferece, ainda, serviços de balanceamento, geometria, suspensão em geral, freios, cambagem e conserto de rodas e pneus.

### 4.1 MODELO DE MARKETING

A entrevista com a gestora da Lorenzato Pneus ocorreu nas dependências da empresa, no dia 08 de maio de 2017, com duração de uma hora e meia. Formada em direito, a gestora da empresa possui 42 anos, com experiência de 16 anos no ramo, trabalhando no empreendimento desde a sua fundação, em meados de 2001.

Sua atuação dentro da organização é no setor financeiro, prestando auxílio no setor de vendas. Consoante já mencionado, a empresa conta com uma colaboradora no setor administrativo e três colaboradores no setor operacional. Indagada quanto à gratificação a seus colaboradores pelas vendas, a gestora informou que não existe qualquer imposição de meta, apesar de existir comissão nas vendas.

Há grande preocupação no tocante à imagem a ser transmitida aos consumidores, e ela fica mais clara quando se fala no atendimento e na

fidelição do cliente. Para tanto, a orientação é de haver sinceridade ao apresentar os produtos e condições de pagamento – sendo ela em até seis vezes, mediante emissão de boleto, cheque pré-datado, ou cartão de crédito.

Apesar de compartilhar da ideia da necessidade de se buscar a fidelização e captação de novos clientes, a gestora informou que não há período promocional, o que parece ser ponto desfavorável, até para a retenção dos clientes que já utilizaram seus produtos ou serviços. No mesmo sentido, apesar de existir um cadastro com os clientes, não há uma preocupação em manter contato com consumidores que já tenham adquirido na loja, o que parece ser relevante quando a intenção é a fidelização

Sob o ponto de vista publicitário, a empresa ainda falha ao investir pouco em marketing, o que faz somente em uma rádio, e a implantação de um outdoor na entrada da cidade, contando com as redes sociais para dar conta do restante da campanha publicitária.

A grande dificuldade são os baixos preços praticados pela concorrência. A Lorenzato Pneus conta com um grande estoque de produtos, e, mensalmente, adquire diversas do mesmo modelo, buscando evitar a falta em estoque, situação que contribui para o desconto do transporte da mercadoria. Poderia ser realizado, em alguns períodos do ano, valores promocionais.

Em relação ao perfil de cliente da empresa, a gestora acredita que não tenha um público específico. Isso porque, a venda nesse ramo diz mais respeito à segurança do cliente ao se locomover com veículo em boas condições de tráfego. Opina ela que se trata de um produto com necessidade primária. Entretanto, com base nos questionários feitos, e mais adiante serão exibidos através de gráficos, existe sim um público específico que utiliza os produtos e serviços.

O espaço físico e a localização são considerados satisfatórios segundo a entrevistada, e atendem às necessidades do público alvo: A empresa proporciona um local confortável, disponibilizando café ao cliente que espera a prestação do serviço.

Sob o ponto de vista da gestora, é importante que haja uma boa relação colaborador-fornecedor-consumidor, pois acredita que um ambiente de trabalho saudável é fundamental para o bom atendimento.

A venda pessoal é uma ferramenta muito importante em uma empresa. Las Casas entende a conversa direta com o cliente, com opiniões e possibilidade de analisar reações dá boa probabilidade para as vendas (LAS CASAS, 2009).

Segundo a gestora da empresa, há uma preocupação sob o ponto de vista de novos mercados, novas atividades. A intenção dos gestores é, futuramente, disponibilizar também serviços de mecânica especializada em motocicleta. Entretanto, apesar de estudar novos mercados, acredita que não pode deixar de atender a demanda do mercado já existente e público já conquistado.

De todo o contexto apresentado, apesar de pequenos aspectos que possam ser modificados, a gestora acredita que a Lorenzato Pneus possui grande aceitação no comércio, e apresenta um grande potencial, se visto pela perspectiva de crescimento.

#### 4.2 PERFIL DOS CLIENTES

A entrevista aos clientes ocorreu entre os dias 10 de maio e 10 junho de 2017, período em que foi disponibilizado aos clientes folhas com perguntas direcionadas a eles, em que poderiam expressar sua opinião quanto à empresa.

Analisando a pesquisa feita a clientes da empresa Lorenzato Pneus, pôde-se perceber que, quanto ao gênero, 90% dos clientes são homens e 10% são mulheres. No gráfico seguinte, que indica a faixa etária dos clientes apresenta 3% dos clientes têm até 25 anos de idade, 10% dos clientes tem entre 26 a 30 anos, 20% dos clientes tem entre 41 a 50 anos, 23% dos clientes tem mais de 50 anos e 44% dos clientes, entre 31 a 40 anos de idade.

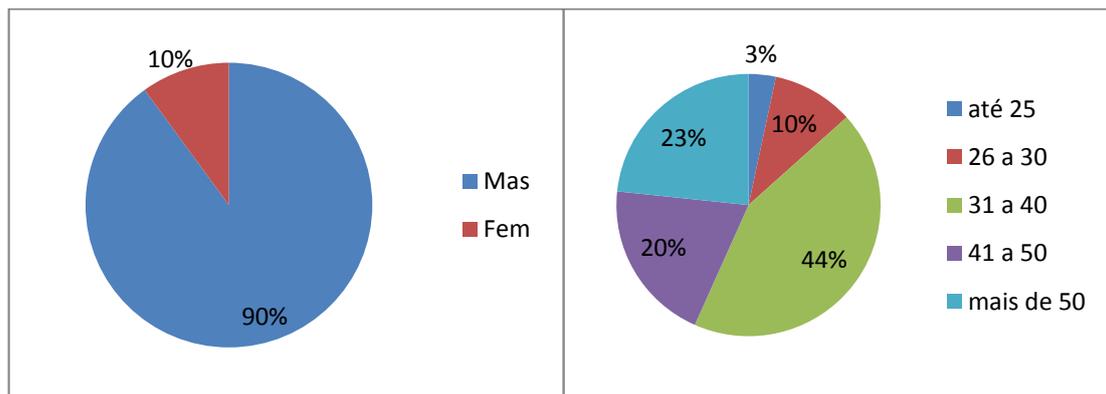


Ilustração 4: Gênero e Idade.

Fonte: produção da pesquisadora.

Identificou-se que a maioria dos clientes é do gênero masculino. Isso porque, o ramo do negócio da empresa em análise é de troca de pneus, rodas e outros serviços, fazendo com que esta característica torna os homens o público alvo. Considerando que, as ações têm sido voltadas para atender as necessidades dos homens, se conclui que é preciso aumentar o fornecimento de serviços e venda de produtos ao gênero feminino.

Já no gráfico da faixa etária, diversas são as idades atendidas na empresa, porém, predomina-se o público cuja idade varia de 31 a 40 anos. Nesse sentido, se o que se busca é a captação de clientes, sugere-se que se invista em marketing para determinados públicos.

Sobre o preço aplicado na empresa Lorenzato Pneus, se concluiu que 6% dos entrevistados acham “regular” o valor aplicado pela empresa, 7% deles ótimo, e 87% dos entrevistados classificou como “bom” o preço dos serviços e mercadorias.

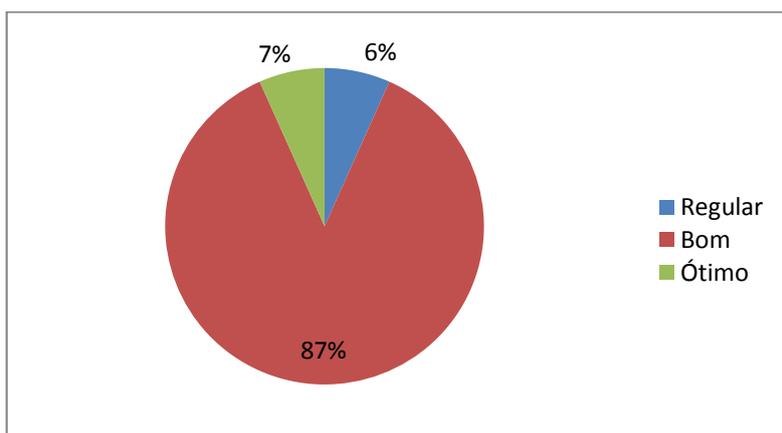


Ilustração 5: Preço.

Fonte: produção da pesquisadora.

O que se pode concluir, de forma geral, é que o preço aplicado aos produtos e serviços é considerado bom, e, ainda, que a empresa em análise possui grande aceitação no mercado.

No tocante ao atendimento, também presente no questionário, os clientes entrevistados, em sua maioria demonstraram grande satisfação, na medida em que 83% deles classificaram o tópico como “ótimo” e somente 17% dos questionados consideraram a empresa possui um “bom” atendimento.

A excelência no atendimento deve ser vista como um diferencial da empresa, haja vista que com ética e profissionalismo a equipe está alcançando destaque no mercado que se propõe à venda. Ademais, a comparação nas formas de tratamento ao atender um cliente fará a diferença na próxima oportunidade em que o cliente precise busca o mesmo serviço ou produto.

A empresa deve buscar sempre superar as expectativas do consumidor, que, ao perceber o diferencial ao ser atendido, certamente voltará a adquirir produtos ou serviços. Nesse sentido, é nítido que os questionados perceberam que a empresa se empenha em atender de forma excepcional seus clientes, e, por isso a classifica, nesse ponto, como “ótimo”.

Quanto à publicidade e propaganda, pode-se observar que poucos foram os consumidores que classificaram a empresa como “ótima”, sendo que 3% dos questionados classificaram-na como “ruim”, 10% deles como regular, 50% como “bom” e somente 37% como “ótimo”, conforme se abstrai do gráfico:

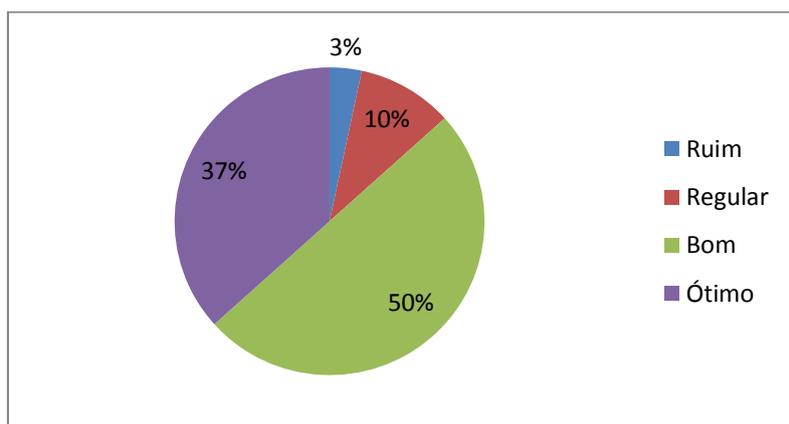


Ilustração 3: Publicidade.  
Fonte: produção da pesquisadora.

Esse é o tópico que mais precisa de ajuste na empresa. As promoções e o pós-venda fariam grande diferença na parte de marketing da empresa, fidelizando clientes e captando outros mais. É preciso, assim, explorar e aprimorar a gestão de marketing na empresa. Como é o exemplo de lançar promoções nas redes sociais, que poderão atingir, inclusive, clientes de faixas etárias variadas.

A necessidade de investimento mostrou-se latente, quando perguntados de como conheceram a empresa Lorenzato. Em resposta, somente dois clientes mencionaram terem conhecido a empresa através de anúncios nos meios de comunicação.

Aplicar o pós-venda, procurar saber a opinião do cliente sobre o serviço prestado e o produto vendido, fazendo com que o mesmo sempre lembre a empresa quando precisar de algo.

No tocante à opinião dos questionados, quanto à localização e às instalações da empresa em análise, em sua maioria classificaram, em ambos os pontos abordados como “ótimo”. Nesse sentido, alterações quanto a estes aspectos não precisariam ser realizadas, na medida em que a classificação de excelência demonstra a total satisfação do consumidor. Quanto às formas de pagamento, verificou-se que de 30 entrevistados, apenas um entendeu ser regular, 11 deles classificou como “bom” e 18 demais classificaram a forma de pagamento como “ótima”.

Em última análise, ao responderem quanto à qualidade dos produtos e dos serviços, pode-se concluir que a maioria dos questionados está satisfeita: de 30 questionados, 6 deles classificaram o quesito como bom e os demais consideraram ser de ótima qualidade.

#### 4.3 IDEIAS E ESTRATÉGIAS

Após analisar a pesquisa realizada na empresa Lorenzato Pneus, e de todo o contexto apresentado, pôde-se constatar que algumas ações podem ser tomadas, a fim de melhorar as condições da empresa, no que tange ao alcance de uma maior quantidade de cliente.

Dentre as ações que podem ser sugeridas é a de marketing, que será responsável em fidelizar clientes e conquistar novos.

Considerando que ainda o grande público consumidor é do gênero masculino, sugere-se a disponibilização de serviços diferenciados para mulheres, haja vista que poderiam contar com a praticidade de contar com serviços que não são característicos do seu gênero – troca de pneu, e manutenção de seu veículo, por exemplo. A criação de um espaço aconchegante para o público feminino mostra-se criativa e representa uma maior preocupação da empresa em atingir o maior número possível de consumidores, o que trará grandes benefícios à empresa.

Considerando que o público alvo apresenta em sua maioria, idade 31 e 40 anos. É possível propor, ainda, alguma ação de marketing para atingir mais faixas etárias, algum sorteio, promoção, alguma vantagem na hora de fazer serviços. Daí se ressalta, novamente, a importância de divulgação nos meios disponíveis no mercado local.

O atendimento é um fator muito importante pela empresa, e está sendo considerado pelos clientes como ótimo. O preço também é qualificado como bom, e atende o mercado, as expectativas dos clientes.

Porém, sugere-se que a empresa adote um novo mecanismo de venda, oferecendo um preço diferenciado ao cliente que já comprou no local, mantendo sua fidelização; realizando períodos promocionais, com maior divulgação, a fim

de captar novos clientes os quais compravam na concorrência. Ainda, pode ela oferecer preço diferenciado de acordo com a forma de pagamento. Entretanto, se deve tomar cuidado para não prejudicar a marca vendida.

A publicidade e propaganda é um tópico que merece enfoque, haja vista que as propagandas em outdoor, rádios, jornais e em redes sociais iram fazer uma diferença na busca por clientes novos, e até mesmo manter os clientes existentes.

É importante, ainda, que a empresa se utilize dos três primeiros pês do composto de marketing, de forma bem estratégica, para que obtenha êxito na venda. Produto, Preço e Praça são fundamentais nesse aspecto, do contrário poderão haver falhas. É somente depois disso que se deve pensar em aplicar uma promoção (KOTLER, 2000).

Nesse sentido, uma pessoa com reconhecimento, pode exercer um papel estratégico em relação às marcas, podendo divulgar um produto, como também ajudando a se posicionar e vender bem serviços e produtos.

Dessa forma, apesar de obter grande lucratividade, se adotadas as sugestões explanadas no presente tópico, a empresa Lorenzato Pneus poderá alcançar maiores resultados nas vendas de seus produtos e serviços.

## CONCLUSÃO

Neste trabalho de conclusão do curso de administração sobre a captação, fidelização e retenção de clientes foram possíveis identificar, após pesquisas aplicadas na empresa objeto de estudo, que o sucesso de uma estratégia de marketing procede da identificação das necessidades dos clientes da empresa, do atendimento e do preço de mercado.

No primeiro capítulo, houve a explanação do conceito de marketing, utilizando-se de obras como Kotler e Keller, bem como Las Casas, onde se conseguiu um estudo mais aprofundado dos componentes do marketing, cujas variáveis são: Produto, Preço, Praça e Promoção. Foi abordada, ainda, a importância do chamado Marketing de Relacionamento em uma empresa, que é capaz de captar e fidelizar cada vez mais clientes. Não menos importante, o

comportamento do consumidor também foi exposto no presente trabalho, haja vista que o estudo do comportamento do cliente é fundamental para a fidelização e o sucesso do negócio.

Já no segundo capítulo, foi explicada a forma como ocorreu a captação dos dados e o estudo do trabalho em liça, para, então, no terceiro capítulo ser exibida a análise dos resultados obtidos em virtude da pesquisa realizada, exibindo-se a identificação do perfil de cliente que busca os serviços e mercadorias da empresa, através de entrevista com a gestora e questionários disponibilizados aos clientes, e quais as estratégias sugeridas pela pesquisadora para a melhoria na empresa.

Atendendo os objetivos gerais e específicos, a presente pesquisa conheceu as atuais ações de marketing da empresa Lorenzato Pneus, identificou o perfil dos clientes, os quais, de maneira geral classificaram a empresa como boa em todos os quesitos. Através do estudo, foram exploradas, ainda, as oportunidades de captação retenção e fidelização, propondo novas ações de marketing para empresa analisada.

A ramificação de processos de marketing abrange os setores da empresa, fazendo com que seja possível a identificação das melhoras de cada setor, trazendo a oportunidade de atingir cada vez mais o público alvo.

Conclui-se através da presente tomada de informações e estudo da doutrina, que a empresa estudada pode empenhar novas estratégias de marketing, a fim de buscar novos clientes e, assim, os fidelizar, garantir uma maior produtividade nas vendas dos produtos e serviços.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, J. Paul, **Marketing: criando valores para os clientes**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing Essencial**: conceitos estratégias e casos. Prentice Hall Brasil. 2. edição, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; **Conceitos, Exercícios e Casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

## GESTÃO DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE COMBUSTÍVEIS

Ana Paula Leal Pooder<sup>1</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>2</sup>

### RESUMO

Em um mercado competitivo como o atual, manter estoques que consigam atender as necessidades da empresa sem comprometer os seus recursos desnecessariamente é um desafio. Com intenção de observar melhor essa questão, o estudo busca responder como a implementação de gestão de estoques pode auxiliar nos processos para encontrar o equilíbrio entre as compras e a demanda dos produtos no controle da empresa, para tanto se realizou uma pesquisa em uma empresa do ramo de comércio de combustíveis de pequeno porte situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de implementar a gestão de estoques. Através do embasamento teórico observou-se a contextualização de diversos conceitos relacionados como função, custos e gestão de estoques e também ferramentas de controle. Quanto à metodologia referente à natureza da pesquisa ela é aplicada, ao tratamento dos dados ela é quantitativa e qualitativa, o objetivo da pesquisa é descritivo, do ponto de vista da forma de abordagem do problema é bibliográfica, documental e estudo de caso. A geração de dados é feita através de documentação direta e indireta, e a análise de interpretação dos dados é utilizado o método dedutivo e o método comparativo. Com base nas informações colhidas constatou-se que a empresa deveria trabalhar só com o sistema eletrônico capacitando seus funcionários, e deve utilizar a ferramenta de controle de estoques máximo e mínimo que podem ser incrementadas ao que se estabeleceu, considera-se que esses processos poderão influenciar de forma positiva nos resultados da organização.

Palavras-chave: Gestão de Estoques - Ferramentas de Controle – Compras – Demanda.

### INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão de estoques tem se tornado um mecanismo essencial para as empresas, à má administração dos setores de compra e venda

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. anapooder@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento. Orientadora. Professora do curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

pode levar a falta de produtos, o que afeta diretamente no o atendimento ao cliente, ou um excesso de mercadoria acarretando um alto custo às empresas. O presente artigo aborda gestão de estoques em uma empresa do ramo de combustível de pequeno porte que se situa na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa, objeto de estudo, não possui um sistema de gestão de estoque eficiente, simplesmente decide que precisa comprar quando o produto esta quase faltando ou até mesmo já esteja em falta. Sendo assim, o estudo buscou responder como a implementação de gestão de estoques pode auxiliar nos processos, para encontrar o equilíbrio entre as compras e a demanda dos produtos no controle da empresa.

O objetivo geral do estudo foi implementar a gestão de estoques em uma empresa do ramo de comércio de combustíveis. E os objetivos específicos foram verificar os processos de controle de estoques da empresa, realizar um levantamento de estoques, apurar quais as melhores ferramentas de controle a serem utilizadas e propor as ferramentas necessárias para se atingir o ponto alvo que é ter uma boa gestão dentro da entidade.

A metodologia explica os processos utilizados na realização do trabalho, sendo assim, o método de pesquisa utilizado para o trabalho foi a pesquisa aplicada, do tratamento dos dados, o estudo será qualitativo e quantitativo, quanto aos objetivos será descritiva, quanto à conduta da pesquisa será desenvolvida com base bibliográfica, documental e um estudo de caso. Para geração de dados utilizou-se a documentação direta e indireta, e será utilizado nas análises dos dados o método dedutivo e o método comparativo.

Este trabalho abrange a introdução, posteriormente vem o referencial teórico na primeira seção onde se buscou um conhecimento mais específico sobre o tema, enfatizando as terminologias aplicadas a gestão de estoques, ferramentas de controle, compras e demanda, depois vem à metodologia na segunda seção e na terceira vem à análise de resultado onde se introduziu em tabelas o controle do estoque realizado pela empresa, que iniciou com a descrição das etapas dos processos aonde chegam os produtos até seus

registros no sistema. Depois de levantadas estas informações analisaram-se os resultados obtidos, para chegar à Conclusão.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo aborda sobre a amplitude e aplicação do conceito estoques, inventário permanente e periódico, as ferramentas de controle como duas gavetas, máximos e mínimos, just in time e kanban, custos gerados pela falta e pelo excesso de mercadorias, política, funções, estratégias, avaliação, gestão e giro dos estoques, equilíbrio entre compras e vendas, demanda e consumo.

### 1.1 ESTOQUES

O gerenciamento eficiente dos estoques é o ponto essencial para o sucesso das organizações, seja industrial ou comercial, porém muitas vezes não é considerado com a devida importância pelos gestores, pelo simples motivo de que quando falta algum produto há perda nas vendas, e o excesso de mercadorias é igualmente prejudicial, pois significa que há dinheiro parado no estoque, desequilibrando as finanças da empresa, conseguir o equilíbrio entre as compras e as vendas em dado período é o ponto chave, porém muito difícil de ser alcançado.

Isso devido à amplitude do termo estoque, que muda muito de acordo com a atividade da empresa, em resumo estoques seria tudo que a empresa possui “guardado” para suprir suas necessidades. De acordo com Schmidt, Santos e Gomes os estoques podem ser definidos como “[...] todos os bens produzidos ou utilizados na produção de seus produtos e mercadorias adquiridas, cujo objetivo, mediato ou imediato, seja a venda ou consumo próprio no desenvolvimento das atividades da entidade.” (SCHMIDT; SANTOS; GOMES, 2011, p.1). A empresa precisa ter esse conceito bem definido para saber como tratar seu estoque, e o que essa reserva de produto significa na sua gestão.

Depois de definido o conceito de estoques o próximo passo é o controle da quantidade estocada para poder assim tomar decisões embasadas nessas

informações. Para Marion o processo de contagem e verificação de existências nos estoques na empresa, ou seja, a contagem física do bem caracteriza o inventário (MARION, 2009). O inventário nada mais é do que manter uma situação atualizada e certa da quantidade de mercadorias.

Assim sendo, os estoques precisam ser controlados com precisão, todas as movimentações devem ser acompanhadas e registradas adequadamente. Segundo Martins et al., :

A apuração quantitativa depende da existência de controles analíticos adequados e mantidos em dia e agregados a um bom sistema de controles internos. Esses aspectos, logicamente, são importantes não só para fins contábeis, mas também e principalmente para fins gerenciais. (MARTINS et al., 2013, p. 102).

Para saber a quantidade exata das mercadorias a empresa precisa contar ou medir a quantidade de suas mercadorias, porém isso não basta, de acordo com Schmidt, Santos e Gomes é preciso decidir sobre manter uma posição sempre atualizada de estoques através de fichas ou sistemas eletrônicos, e para fazer essas anotações antes é necessário verificar as quantidades existentes no final do exercício, esse processo de contagem e a verificação da existência física dos estoques na empresa são chamados inventário. Que pode ser dividido em dois sistemas:

- a) Inventário permanente: é um controle contínuo das entradas e saídas de mercadorias, sempre mantendo uma posição atualizada dos estoques sendo essencial para as empresas que possuam um valor expressivo nos mesmos, e também é muito útil para fins gerenciais;
- b) Inventário periódico: usa uma conta cumulativa para registrar todas as compras efetuadas durante o exercício, e no final é inventariado o estoque existente (SCHMIDT; SANTOS; GOMES, 2011).

Além de fazer a contagem, conferência e anotação correta de tempos em tempos dependendo da escolha e da necessidade da empresa, ela também deve usar uma ferramenta para controle como sistema duas gavetas, sistema dos máximos – mínimos, revisões periódicas, Just in Time e Kanban que serão

citados abaixo. A empresa deve optar pelo que mais se adaptar em seus controles e na sua gestão.

Uma ferramenta de controle de estoques fácil de ser aplicada é o sistema duas gavetas que de acordo com Dias é o mais simples que existe, e o estoque se inicia em duas gavetas onde a gaveta A tem material suficiente para atender ao consumo durante o tempo de reposição e a gaveta B possui todo o estoque previsto para consumo do período, quando esse estoque acaba esta na hora de fazer um novo pedido de mercadoria, enquanto esse não chega vai se utilizando a gaveta A, que deve ser a primeira gaveta a ser completada quando chegar a nova remeça de produtos (DIAS, 2010).

De acordo com Ballou, o sistema kanban que significa cartão, é um sistema de puxar estoques, que quando algum material acaba um cartão kanban é enviado ao fornecedor, ou seja, um novo pedido de compra apenas pra alimentar a demanda (BALLOU, 2013). Essa se considera uma ferramenta mais voltada à produção em indústrias, mas nada impede de adapta-la em empresas de comércio. Como também e o caso do sistema just in time descrito abaixo.

A ferramenta just in time que de acordo com Dias é um sistema de puxar estoques e o próximo pedido só é feito quando de acordo com a demanda, eliminando desperdícios como muito estoque parado (DIAS, 2010). Assim também para Balou:

A idéia do *just-in-time* é suprir produtos para a linha de produção, deposito ou cliente apenas quando eles são necessários. Se as necessidades de material ou produtos e os tempos de ressuprimento são conhecidos com certeza, pode-se evitar o uso de estoques. Os lotes são pedidos apenas nas quantidades suficientes para atender o consumo com antecedência de apenas um tempo de ressuprimento. (BALLOU, 2013, p.226).

Outro conceito importante é o sistema de reposição periódica de acordo com Martins e Alt determina um estoque máximo que não deverá ser ultrapassado e também um tempo preestabelecido em ciclos de tempo iguais para que ocorram os novos pedidos de compra para certo item e para determinar essa quantidade, verifica-se o estoque ainda existente na empresa (MARTINS; ALT, 2009).

Para Dias, o sistema de reposição periódica deve ser muito bem analisado de acordo com os objetivos da empresa uma vez que se o ciclo de tempo de reposição das mercadorias for grande o volume e o custo do estoque também serão, e se o ciclo for pequeno pode aumentar o custo de pedido e que alguma falha ocorra acarretando na falta de produtos (DIAS, 2010).

Assim, o sistema de reposição contínua é definido por Martins e Alt como sendo um processo onde quando é atingido certo nível de estoque já calculado em função do consumo médio e prazo de atendimento, então será apenas nesse ponto que deve ser disparado o processo de compra (MARTINS; ALT, 2009).

O sistema de máximos e mínimos ou sistema de ponto de pedido é descrito por Fenili como, cada vez que certa quantidade de produto é atingida no estoque, deve ser emitido um novo pedido de compra, que é chamada de ponto de pedido, e só pode ser adquirida certa quantidade de materiais já pré-definido que é o estoque máximo (FENILI, 2013). Assim essa quantidade exata de produtos seria o estoque mínimo que a empresa pode trabalhar sem ocorrer falta em seus estoques.

Enquanto que Dias define a aplicabilidade desse sistema pela dificuldade da previsão de demanda de consumo e variações no tempo de reposição, que consiste basicamente em determinar e fixar o período de consumo pra cada item, onde a principal vantagem seria o estímulo de lotes econômicos (DIAS, 2010).

Outros conceitos que se aplicam dentro do sistema máximo e mínimos que são descritos por Fenili como, o tempo de reposição que é o período que leva para ser emitido e processado um novo pedido de compra até a chegada das mercadorias, o lote de compra é a quantidade emitida, o ponto de pedido é a quantidade que sempre que atingida deve provocar um novo pedido de compra, o estoque de segurança é um adicional de produtos capaz de cobrir qualquer problema durante período de consumo e pedido, e o estoque máximo é a quantidade máxima que pode ter em estoque de determinado produto (FENILI, 2013).

Entretanto, fazer esse controle é uma tarefa difícil, segundo Dias “Dimensionar e controlar os estoques é um tema importante e preocupante. Descobrir fórmulas para reduzir estoques sem afetar o processo produtivo e sem

o crescimento dos custos é um dos maiores desafios [...]” (DIAS, 2010, p.114). E isso não se aplica somente na produção em indústrias, mas também com os estoques de mercadoria nas empresas comerciais.

Além do controle dos estoques as empresas também precisam definir quando comprar. Para Bertaglia as empresas têm muitos problemas para conseguir um balanceamento dos estoques com demanda ao mercado e o serviço ao cliente, já que os estoques incorrem em custos, oneram o capital, ocupam espaços e necessitam de gerenciamento tanto na entrada quanto na saída, mas também não podem vir a faltar precisando definir o momento certo com a ideal quantidade a ser comprada (BERTAGLIA, 2009). Por isso, é tão importante definir uma ferramenta para controle dos estoques.

Conseqüentemente, a Política de Estoques é um tema estratégico em uma Organização. Assim a empresa precisa definir uma política, o contexto de controle e política de estoque é fundamental para se definir metas, funções entre outros. Para Dias a empresa deve determinar objetivos a serem atingidos nos seus controles, ou seja, estabelecer certos padrões, estas políticas são diretrizes como metas do tempo de entrega e os níveis de estoques para atender altas ou baixas nas vendas ou alteração de consumo (DIAS, 2010).

Segundo Bertaglia, dependendo da empresa a estratégia para controle dos estoques pode mudar significativamente, a mesma deve definir, manter e conduzir adequadamente metas para efetivar esses controles, os sistemas de informações podem ser bastante úteis nesse processo (BERTAGLIA, 2009).

Dessa maneira, como um dos principais objetivos da empresa é o lucro, a mesma precisa cortar gastos, isso não é diferente com os estoques. De acordo com Dias “O objetivo, portanto, é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido.” (DIAS, 2010, p.24). As empresas para conseguir administrar seus estoques precisam ter boas estratégias, para Bertaglia:

É evidente que toda a organização deve estabelecer e manter uma estratégia adequada para administrar o estoque. Uma estratégia bem aplicada e bem conduzida, além de poder minimizar custos,

---

assegurar o desempenho apropriado dos diferentes processos e funções empresariais. (BERTAGLIA, 2009, p.332).

Assim também para Silva as duas questões básicas da administração dos estoques resumem-se em “quanto comprar” e “quando comprar”, para resolver essas dúvidas pode se levar em conta o prazo médio dos estoques que indica quantos dias, em média, os produtos ficam armazenados na empresa antes de serem vendidos, podendo administrar melhor esse tempo para conseguir resultados mais eficientes (SILVA, 2008).

As compras são de muita importância na empresa, pois elas precisam ser em quantidade suficiente para atender a demanda até novos pedidos de compra e a chegada de novas mercadorias.

A necessidade de comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários, juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. (DIAS, 2010, p.272).

Ao administrar um processo, muitas vezes acreditamos que ele está sob nosso controle, mas não é sempre assim. Alguns fatores são externos e influenciam diretamente no nosso trabalho, como no caso da demanda. De acordo com Bertaglia para vender precisa-se ter clientes que comprem nosso produto ou utilizem nosso serviço e também precisamos saber qual é a quantidade desses consumidores que pretendemos atender. Essa demanda que provém do ambiente externo à empresa está fora do seu total controle, logo, o volume de vendas pode aumentar ou diminuir devido às forças do mercado (BERTAGLIA, 2009).

Segundo Martins e Alt, é necessário diferenciar demanda de consumo, onde demanda representa a vontade do consumidor comprar, que muitas vezes pode não ser atendida plenamente, e quando isso ocorre dizemos que ocorre uma situação de demanda reprimida, e se ocorrer o contrário pode se dizer que a demanda foi igual ao consumo. Ainda existe a demanda perdida que ocorre

quando a demanda do cliente não é atendida e o mesmo, não aceita posteriormente o produto perdendo assim a venda (MARTINS; ALT, 2009).

É devido a gestão da demanda que são tiradas informações do mercado para o processo de planejamento, e então são feitas as previsões de vendas. Para Bertaglia, “A gestão da demanda é a ligação entre o mundo interno da organização e os acontecimentos e as variáveis do mercado.” (BERTAGLIA, 2009, p.235).

As empresas têm necessidades de ter controle no estoque visto que, nos dias atuais é tratado com muita importância, pois é através da venda dos produtos que se obtém retorno dentro da empresa, uma boa gestão implicará na melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor. Conclui-se que a decisão de quanto e quando comprar é uma das mais importantes na gestão de estoques. E que uma das principais dificuldades dentro da gestão de estoques está em buscar o equilíbrio entre as compras e as vendas para manter os estoques sem prejudicar a operacionalidade da empresa.

## 2 METODOLOGIA

Na metodologia são explicados os processos utilizados na realização do trabalho e é definida como o conjunto de regras para conduzi-lo, tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, limitações e sua utilização, nessa etapa ocorrem a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados, do tempo previsto, dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a categorização da pesquisa é necessário entender seus conceitos, onde pesquisa é o conjunto de atividades que têm por finalidade a descoberta de novos conhecimentos, e a categorização é o processo pelo qual ideias e objetos da pesquisa são reconhecidos, diferenciados em grupos ou categorias, com um propósito específico. De acordo com Cervo, Bervian e Silva na pesquisa

aplicada, o pesquisador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.60). Assim quanto à natureza da pesquisa ela é aplicada, e aborda informações de partes teóricas, conhecimentos, métodos e técnicas que são analisadas e empregadas, com o propósito direcionado para o controle de estoque do comércio focando em melhorar o atendimento ao seu cliente.

Referente ao tratamento dos dados a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Para Fachin a variável quantitativa é determinada em relação aos dados ou a proporção numérica, mas não deve ser feita ao acaso, precisa de um sistema lógico que sustente a atribuição de números, cujos resultados sejam eficazes. Enquanto que a variável qualitativa é definida descritivamente e não só numericamente (FACHIN, 2006).

Desta maneira a pesquisa é quantitativa, na qual foram levantados os dados numéricos da empresa nos níveis de quantidade de estoque que são expostos em tabelas de forma detalhada no desenvolvimento da pesquisa, e também teve o uso de pesquisa qualitativa para assim fazer as análises dos dados numéricos e entrevista com o gestor e seus funcionários para que seja detalhada a real situação em que a empresa se encontra.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva onde se realiza o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos ou variáveis que se relacionam com os processos de controle de estoques da empresa sem qualquer interferência, para Gil as pesquisas descritivas tem por objetivo a descrição das características de determinada população, levantar opinião sobre determinado assunto e identificar possíveis relações entre variáveis, e pode indicar a natureza dessa relação (GIL, 2010).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, da pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso, de acordo com Marconi e Lakatos a pesquisa bibliográfica tem por finalidade mostrar ao pesquisador tudo que já foi escrito, dito, gravado ou publicado, enfim tudo que é relativo ao tema de estudo, não é apenas repetir o que já foi escrito, mas também propicia o exame do tema

sob outra perspectiva, chegando a novas conclusões (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa documental é definida por Fachin sendo a coleta, classificação, seleção e toda informação que for utilizada, a técnica e os métodos para a busca e identificação dessa informação (FACHIN, 2006).

E o estudo de caso é descrito por Gil como um estudo exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, a distinção entre o fenômeno e seu contexto é uma tarefa muito difícil para os pesquisadores então o estudo de caso é útil nesses casos, pra delinear a investigação. Pode ser usado em diferentes propósitos tais como: explorar algumas situações reais onde os limites não estão definidos e descrever a situação do contexto, preservar o caráter do objeto do estudo e ainda formular hipóteses com teorias (GIL, 2010).

A conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos é desenvolvida com base bibliográfica e documental, pois tem por base livros teóricos e documentos da empresa, como fichas de controles de estoques solicitados junto ao gerente, e através dessas técnicas a pesquisa é um estudo de caso, buscando os princípios únicos da empresa.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Para efetuar a pesquisa foram analisados documentos oriundos de diversas fontes selecionados em função do problema a estudar, assim foi utilizada a documentação indireta com a pesquisa em livros e também documentos da própria empresa, sendo estes, notas fiscais de entrada e saída das mercadorias e fichas de controle de estoques.

Também foi utilizada uma pesquisa direta intensiva realizada nos meses de abril e maio de 2017, onde o entrevistador fez observações na empresa e conversou com o gerente e os funcionários em forma de entrevistas para buscar informações como, tipos de controle que a empresa realiza, que são dois sistemas, um é a medição física diária com anotações e outro o sistema eletrônico, onde a entrada da mercadoria se dá por meio de notas fiscais emitidas pelas distribuidoras quando a empresa efetua compra de combustíveis

e, a saída ocorre através de cupom fiscal que não são emitidos na exata hora da venda, pois não são interligados com as bombas, sendo necessária fazê-lo posteriormente no sistema da empresa.

### 2.3 ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de dados é a atividade de transformar um conjunto de informações de um problema e identificá-los com o objetivo de poder verificar melhor, dando ao mesmo tempo uma razão para poder interpretá-los da melhor forma possível.

Nas análises do estudo foi utilizado o método dedutivo, pois apresenta as conclusões de determinadas premissas de regra geral, que através da investigação na empresa demonstrou a verdadeira situação encontrada em relação ao problema enfrentado nos sistemas de controle de estoques, utilizando referências teóricas do assunto levando em conta seu caso específico, para poder determinar as melhores decisões a ser tomada para se ter uma boa a gestão nesse setor da entidade.

Também foi empregado o método comparativo, esse busca determinar a causa ou razão pela existência de semelhanças ou diferenças no comportamento dos dados, no caso em estudo ele foi aplicado nos dois sistemas de estoques que a entidade possui para controle de seus produtos comparando suas variáveis para poder analisá-los e explicá-los.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa foi fundada em 29/03/2016 é uma filial, localiza-se no interior de Três de Maio, sua matriz fica localizada no interior de Tucunduva, trabalham com a venda de Gasolina e Diesel, seus principais produtos de venda. É constituída por dois sócios onde um deles é responsável pelo gerenciamento e o outro pelo estoque e transporte dos combustíveis das duas empresas, possui nove funcionários onde, sete trabalham na matriz e dois na filial.

A empresa objeto desse estudo não possui prédio próprio, efetuando o pagamento de aluguel, possui caminhão para o deslocamento dos produtos não sendo necessários fretes terceirizados. O público alvo seriam os agricultores e os donos de fábricas de tijolos da região próxima à empresa.

### 3.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE CONTROLE DOS ESTOQUES

Para elaboração do estudo foi feita uma entrevista indireta com os gestores e colaboradores, nas empresas que atuam no ramo do comércio de combustíveis, com o intuito de verificar como ocorrem os processos para gestão de estoques, que é o ponto chave para atender melhor seus clientes e não perder nenhuma venda.

O primeiro assunto a ser abordado são os tipos de controle de estoque utilizados, pois de acordo com Martins que foi citado no referencial teórico são necessários controles analíticos adequados e mantidos em dia para assim a empresa poder tomar decisões embasadas em informações reais e verídicas que servem não só para a contabilidade, mas o mais importante, para fins gerenciais (MARTINS, 2013). As informações precisam ser exatas para as decisões não afetarem a empresa de forma negativa.

Assim a empresa em análise tem dois sistemas para contagem e verificação de seus produtos, um seria a medição dos tanques para verificar a quantidade final de cada dia, esta é feita manualmente em fichas. Também faz um controle paralelo a este em sistema eletrônico onde efetua a entrada das notas fiscais de compra e da baixa através de cupom fiscal de venda para o consumidor final, porém nem sempre esses dois sistemas estão em concordância, onde muitas vezes os combustíveis são vendidos e só é dada baixa no sistema eletrônico posteriormente em um tempo predeterminado.

A empresa não tem seus funcionários capacitados para trabalhar com o sistema eletrônico, o que causa muitas vezes essas falhas nesse controle, por isso utiliza também o controle em fichas, o grande problema seria que estas informações se divergem, demandando ainda maior tempo para realizar os dois controles, com isso se perde facilmente com a quantidade que realmente tem

em seus estoques devido à confusão causada, também não utiliza se de maneira adequada essas informações com isso não sabe quando precisa efetuar novos pedidos de compras, nem se sabe quanto realmente esta vendendo. O tempo de reposição também não tem uma aplicação satisfatória, pois muitas vezes é realizada a compra quando o produto já está esgotado.

Nessa análise em questão, a empresa afirmou que a falha na gestão de estoque deve-se pelo motivo de não ter um profissional especializado na área para poder aplicar todas as informações, ferramentas e técnicas para realizar o efetivo controle de forma correta e que traga benefícios à empresa.

Para entender melhor os processos de controles efetuados na empresa foram coletados dados dos dois controles, após a etapa da coleta de dados os mesmos foram distribuídos em tabelas para facilitar o trabalho de análise. Devido à empresa comercializar somente de dois tipos de combustíveis e não realizar vendas em domingos e feriados, então nesses dias os estoques ficam iguais ao do dia anterior e nos dias que os estoques chegam à zero é porque realmente faltaram mercadorias.

A Tabela 1 apresenta o controle no sistema eletrônico e o sistema de medição física, efetuados pela empresa de janeiro à abril de 2017 do produto gasolina em litros.

Tabela 1

Gasolina em litros

Dias	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	Sistema	Medição	Sistema	Medição	Sistema	Medição	Sistema	Medição
1	2998	553	1160	1160	4961	996	5076	1925
2	2726	292	2034	2034	4674	713	5076	1925
3	2513	447	1687	1687	4318	357	4508	1567
4	4266	2158	1382	1382	3985	0	4315	1357
5	4013	2008	1382	1382	3985	0	4026	1164
6	3701	1723	1079	1079	3846	700	3622	875
7	3353	1395	828	828	3445	299	3294	971
8	3353	1395	646	646	3128	482	2979	643
9	3027	956	1438	1438	2743	597	2979	643
10	2695	765	1206	1206	2306	160	2755	828
11	2401	540	900	900	2007	1061	2476	604

12	4089	302	900	900	2007	1061	2076	325
13	3663	1997	596	596	1839	893	4778	945
14	3265	1526	341	341	1547	601	4778	945
15	3265	1526	5158	1158	3311	365	4531	3627
16	2947	1247	4882	882	3074	828	4531	3627
17	2794	987	4594	594	6781	1535	4263	3380
18	2402	803	4223	223	6438	1192	4055	3112
19	3082	500	4223	223	6438	1192	3767	2904
20	2796	1181	3897	497	6379	935	3261	2616
21	2529	894	6517	1012	6016	770	3261	2616
22	2529	894	6399	904	5788	542	2945	2110
23	2185	627	6216	724	5511	265	2945	2110
24	1283	283	6014	522	5261	215	2682	1794
25	925	925	5735	743	4950	504	2492	1531
26	639	639	5735	743	4950	504	2264	1341
27	2428	2428	5277	285	4451	0	3004	1113
28	2111	2111	5277	285	4264	613	2578	1853
29	2111	2111			3953	302	2134	1427
30	1633	1633			3710	559	2134	1427
31	1337	1337			5374	2223		

Fonte: produção da pesquisadora.

Na Tabela 1 pode-se observar a diferença entre os dois sistemas de controles onde no dia 25 de janeiro a 14 de fevereiro a empresa conseguiu manter os dois efetivamente iguais. No dia 15 de abril que chegou a ter 3.627 litros do produto gasolina em estoque físico enquanto que no sistema eletrônico chegou no dia 17 de março com 6.781 litros do produto em estoque acaba acarretando alto custo à empresa e detendo alto capital de giro parado.

Em outros dias a empresa tem falta de mercadorias, como é o caso do dia 04 e 27 de março de 2017 no sistema de medição onde a empresa deixou de efetuar vendas, no seu sistema eletrônico não zerou o estoque do produto gasolina.

Para demonstrar o outro produto vendido na empresa que é o diesel é utilizada a Tabela 2 onde estão descritos os dois controles efetuados pela empresa de janeiro a abril de 2017 do produto em litros.

Tabela 2

Diesel em litros

Dias	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	Sistema	Medição	Sistema	Medição	Sistema	Medição	Sistema	Medição
1	2100	3862	6572	1572	2788	1811	10332	4997
2	1733	3495	7975	2975	2299	1322	10332	4997
3	1419	3181	7272	2272	1527	550	8037	2102
4	1130	2892	6744	1744	1449	472	7607	1622
5	938	2700	6744	1744	1449	472	7381	1496
6	430	2361	5959	959	854	2000	6841	756
7	0	2158	5234	1234	484	1630	6200	1915
8	0	2158	3998	0	199	595	6116	1831
9	4000	1642	5978	3000	1565	2000	6116	1831
10	3618	1536	5539	2561	5659	1844	5635	5250
11	3242	2345	5450	2472	5220	2405	9360	5075
12	7816	1731	5450	2472	5220	2405	8823	4238
13	11973	5494	5305	2377	4881	2012	12675	8090
14	11341	5118	4731	1753	3999	1130	12675	8090
15	11341	5118	9299	3321	3052	183	12416	7831
16	10783	4782	8965	2987	5533	1481	12416	7831
17	10368	1463	8255	2277	10609	2557	12033	7248
18	10046	766	7985	2007	10358	2306	11434	6449
19	9568	389	7985	2007	10358	2306	10672	4987
20	8933	1643	7049	1071	10358	688	11392	4707
21	8371	2371	6086	2108	7500	2440	11392	4707
22	8371	2371	5660	1494	11195	1135	10937	4252
23	6207	1207	4804	827	9634	1574	10937	4252
24	5462	5462	4219	2242	14980	1850	10468	3783
25	4861	4861	3968	1991	14119	3989	10374	3689
26	3787	3787	3968	1991	14119	3989	13005	3320
27	7611	5611	3370	1393	10453	1323	12588	5803
28	6494	4494	3370	1393	3215	1885	12215	5430
29	6494	4494			11060	2730	11607	4822
30	7584	2584			8505	3170	11607	4822
31	7139	2139			11886	6551		

Fonte: produção da pesquisadora.

Pode-se observar que com o produto diesel ocorre a mesma situação de diferenças entre os dois controles e que muitas vezes os níveis de produto se elevam a níveis altíssimos e outras caem à zero.

Nos dias 7 e 8 de janeiro os produtos estavam esgotados no sistema eletrônico e no dia 08 de fevereiro na medição física, trazendo assim prejuízo para empresa com perda de vendas e até mesmo a perda do cliente final.

Enquanto que o estoque também atingiu um nível altíssimo como é o caso no dia 24 de março que chegou a 14.980 no sistema de controle eletrônico e o máximo que se elevou na medição física foi no dia 13 e 14 de abril de 2017 com 8.090 litros. E os níveis de estoques apenas se igualaram nos dias 24, 25 e 26 de janeiro, e todos os outros dias tiveram divergências.

Além de a empresa ter seu controle de estoques todo desorganizado ela também não utiliza nenhuma ferramenta de controle para decisões de compras e que será tratado no tópico a seguir.

### 3.2. APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE CONTROLE MÁXIMOS E MÍNIMOS

A empresa em estudo não apresenta um efetivo controle nos estoques, simplesmente decide emitir um pedido de compra quando o produto está quase em falta ou já tenha acabado. E quando este é emitido à mesma não sabe a quantidade necessária para cobrir as vendas em dado período até novos pedidos serem emitidos e a chegada das novas mercadorias.

Dessa forma, a empresa trabalha com níveis de estoques em extremos, às vezes elevados, outras abaixo da demanda, ocasionando falta de produto o que afeta o diretamente o seu cliente, apesar da mesma saber que quando se tem estoques elevados, para atender plenamente a demanda, eles promovem a necessidade de um elevado capital de giro o que acarreta altos custos. No entanto, baixos estoques podem ocasionar se não forem bem administrados, custos difíceis de serem contabilizados em face insatisfação do cliente e, acima de tudo, a perda dele. Diante disso, percebe-se a necessidade de um equilíbrio nos níveis de estoque.

Para tanto, a entidade precisa aplicar uma ferramenta de controle de estoques em sua gestão, como a mesma só vende dois produtos que são a gasolina e o diesel, o sistema mais adequado seria o dos máximos e mínimos, que de acordo com Dias citado acima, este sistema é adequado, pois, como não

se sabe a quantidade de demanda exata de cada produto em um dado período e também devido às variações de tempo de reposição (DIAS, 2010).

Este sistema serve para determinar o consumo de cada item em dado período, também define a necessidade de cálculos de ponto de pedido, estoques máximos e mínimos e os lotes de compra, auxiliando assim na tomada de decisões nos novos pedidos de compras de mercadorias. Uma vez que, conhecendo a evolução dos níveis de estoque no decorrer do ano, os resultados auxiliarão como modelos para previsão futura de estoques e, conseqüentemente, para a tomada de decisão.

Assim sendo o estoque mínimo é relacionado à segurança. Você não vai querer perder um cliente só porque não tem estoque para atendê-lo. E repor o estoque pode ser um pouco demorado na empresa sabe-se que o sócio leva em média um dia para buscar seu combustível, isso já incluindo o tempo de pedido. Conhecendo o negócio, pode-se determinar qual o estoque de segurança que precisa ter.

Enquanto que o estoque máximo serve para determinar a quantidade máxima do estoque e para calcular basta-se somar o estoque mínimo com o maior lote de compra do produto.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi implementar a gestão de estoques na empresa que atua no ramo do comércio de combustíveis, verificar como o sistema de estoques funciona e como é importante para o desenvolvimento das empresas em geral, seja para sua organização ou otimização nesse setor, verificou-se que a deficiência nesse sistema pode acarretar diversos problemas operacionais, além de não satisfazer a necessidade dos clientes.

Foi constatado que a empresa possui dois sistemas de controle de seus estoques, um em fichas manuais onde são anotados a quantidade em litros de cada produto no final de cada dia e o outro no sistema eletrônico, que por sua vez seus funcionários não têm treinamento para utilizar, o que além de demandar de mais tempo do gestor e sócio para fazer também leva a maior número de

falhas e erros, exatamente o que acontece na empresa, a mesma não consegue manter os dois controles em concordância.

E também não se fazia o uso de nenhuma ferramenta para se ter o controle dos estoques, e isso pode interferir negativamente no processo de decisão de compra, ocasionando muitas compras emergenciais e não consegue ter definida qual a quantidade exata a ser comprada e qual o tempo de reposição de cada produto ocasionando assim falta de itens, ou níveis elevados de mercadorias armazenadas.

O treinamento de seus funcionários para utilização do sistema eletrônico da empresa seria fundamental, já que desta forma a mesma poderia fazer uso somente de um controle evitando perda de tempo e maiores falhas. Concluiu-se com o estudo que a empresa deve fazer uso de um só sistema de anotação para os estoques, o mais indicado seria o eletrônico mantendo a medição com a régua no físico apenas para uma auditoria interna, e a aplicação da ferramenta de controle de máximos e mínimos pode auxiliar no desenvolvimento da empresa em questão e em diversas outras que passam por esse mesmo tipo de problema.

Sugestão de um próximo trabalho na área de contas a receber e contas a pagar na empresa objeto desse estudo.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2013.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de Matérias: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FENILI, Renato. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais para Concursos**. 2. ed. São Paulo: Método, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Manual da Contabilidade Societária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; GOMES, José Mário Matsumura. **Contabilidade Intermediária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## **ANÁLISE INTERNA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA EM UMA LOJA DE INFORMÁTICA**

Juliane Luiza Klein Schneider<sup>1</sup>

Anderson Pinceta<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Para a gestão de uma organização é fundamental que as empresas adaptem-se nas mudanças de mercado, ter um efetivo controle de seus gastos é uma vantagem dentro de um meio tão competitivo. A gestão dos gastos de uma empresa é fundamental para que se possa chegar a precificação correta dos produtos a serem vendidos, isso passa a ser um diferencial de mercado. Desta forma parte-se para o tema do trabalho desta pesquisa a análise interna de custos e formação de preço de venda em uma loja de informática localizada na cidade de Santa Rosa RS, onde o objetivo geral deste trabalho é evidenciar a margem de retorno que a empresa tem frente aos seus negócios apresentando a formação do preço de venda o qual irá garantir a esperada margem de lucro desejada pela empresa, e para chegar ao resultado foi utilizada como base a aplicação do método de custeio por absorção que engloba todos os gastos incorridos mais a margem de lucro desejada para chegar a precificação final dos produtos, com o intuito de auxiliar no entendimento da temática, buscou-se abordar os seguintes conteúdos a terminologias aplicadas a contabilidade de custo, custeio por absorção e análise da lucratividade e rentabilidade da empresa. Estudo ficou evidenciou que a apresenta não está almejando o lucro desejado, porém o estudo destaca que através da adoção do método de custeio por absorção que contribui para a correta alocação das despesas geradas pela empresa o gestor terá maior facilidade em atingir seus objetivos.

Palavras Chave: Gestão – Lucro – Precificação - Custeio por Absorção.

### **INTRODUÇÃO**

Uma organização precisa estar preparada para enfrentar as oscilações frequentes do mercado, a competitividade é um fator condicionante que reflete diretamente na lucratividade das empresas, frente a este contexto é preciso ter

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 8º semestre - Faculdades Integradas Machado de Assis. Juklein\_@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em gestão estratégica de organizações Orientador. Professor do curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. apinceta@fema.com.br.

um controle efetivo da organização buscando o máximo de recursos para garantir a sobrevivência da empresa.

Portanto, para que se possa proceder esta pesquisa foi feita uma análise interna de custos e formação de preço de venda em uma loja de informática localizada na cidade de Santa Rosa RS, através desta análise foi possível verificar a situação econômica desta empresa.

O objetivo deste estudo é buscar evidenciar a margem de retorno que a empresa tem frente aos seus negócios para isso foi analisado dois setores da empresa, venda e serviço onde foi feito um comparativo entre os preços utilizados pela empresa atualmente e o preço alcançado após a aplicação do custeio por absorção que foi utilizado para a precificação dos novos preços dos produtos desta empresa.

Para auxiliar neste processo foram realizadas pesquisas bibliográficas o qual objetiva-se trazer a resposta a questão deste estudo os principais autores são Bruni; Fama(2008) Bertó; Beulke (2005) Souza(2011). A metodologia utilizada desta análise é através de entrevista com o gerente da empresa, dados retirados do software da empresa, notas fiscais de entrada e saída além de livros e artigos publicados. Seguindo com relação aos procedimentos técnicos classifica-se esta pesquisa como aplicada, apresenta-se como um estudo de caso e para auxiliar a condução desta pesquisa foi utilizado métodos históricos, estatísticos e comparativos para comparar as semelhanças e divergência que possam haver na prática de precificação dos preços utilizadas peça empresa.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo se abordará o referencial teórico que serve como base para os elementos que a compõe, custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, foi trabalhados o custeio por absorção, custeio variável, custeio ABC, foi feita uma abordagem quanto a contabilidade gerencial e a importância que ela tem, mark-up divisor e a relação entre custo volume e lucro e a aplicação do conhecimento da rentabilidade e lucratividade.

## 1.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade tem como principal função produzir informações que auxiliem os diversos níveis gerenciais de uma empresa, contribuindo para seu planejamento, ou seja, é para esta finalidade que ela surgiu. De maneira abrangente Bornia afirma que:

Com o crescimento das empresas e conseqüentemente aumento na complexidade do sistema produtivo, constatou-se que as informações fornecidas pela contabilidade de custos eram potencialmente úteis ao auxílio gerencial, extrapolando a mera determinação contábil do resultado do período. (BORNIA, 2010, p.12).

A terminologia aplicada a contabilidade de custos é de grande relevância, que incorporam e determinam o desempenho de uma empresa possibilitando uma análise mais criteriosa e a destinação correta quanto a alocação de seus preços aos produtos, ou seja de uma forma mais técnica, pode-se defini-la como o registro contábil das operações de produção na empresa. Alguns dos principais termos técnicos são: Gastos, Despesas, Custos, Investimentos, Perdas, Desperdícios e Desembolsos (BRUNI; FAMÁ, 2004).

Segundo Bruni e Fama, “Gastos ou dispêndio são sacrifícios financeiros que a empresa arca ao adquirir um produto ou serviço, a partir desta operação estes gastos são desdobrados seus setores.” (BRUNI; FAMA, 2008, p.23). Despesas são “Bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção da receita, não estando associadas a produção de um produto ou serviço.” (BRUNI; FAMA, 2008, p.23).

Custos são associados a produção, como explica Wernke “Custos são os gastos efetuados para fabricar produtos ou prestar serviços.” (WERNKE, 2005, p.4), ou seja, a soma dos gastos incorridos e necessários para obter um produto.

Investimento são os gastos feitos na aquisição de um bem que ficar registrado no ativo da empresa “Investimento representa gastos ativos em função de sua vida útil ou benefícios atribuídos a futuros períodos.” (WERNKE, 2005, p.4). As perdas são consideradas como produtos incorridos de forma anormal “Perdas são ocorrências ocasionadas, indesejadas ou involuntárias no

ambiente das operações de uma empresa.” (BRUNI; FAMA, 2008, p.23), ou seja, são consideradas perdas pois não são previstas no funcionamento de um empresa.

Estas terminologias permite ao administrador controlar melhor as finanças da empresa, isso faz com que haja um permanente aprimoramento nos procedimento utilizado, ou seja, tais vertentes interferem diretamente no preço do produto vendido bem como na tomada de decisões.

A apropriação dos custos podem se diversificar, isso porque cada empreendimento tem sua finalidade, possibilitando ao administrador usa-la da forma em que melhor se adaptar ao seu cenário, estes custos se apresentam de várias maneiras, como explica Bruni e Famá “Custos podem ser definidos como medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos.” (BRUNI; FAMÁ, 2012, p.1), ou seja, tais vertentes interferem diretamente no preço do produto vendido bem como na tomada de decisões assim dependendo do interesse da empresa, diferente será a aplicação destas fontes que podem ser fixos ou variáveis, direto ou indireto relacionado ao produto estes influenciam na receita da entidade alterando o valor dos produtos vendidos.

Bornia interpreta estas ferramentas como “Fixos são aqueles que não variam conforme as vendas, variáveis oscilam conforme a alteração das vendas, direto são aqueles atribuídos ao produto, indireto não estão ligados a fabricação do produto.” (BORNIA, 2010, p.10).

Na mesma linha Wernke interpreta os custos fixos e variáveis

No caso dos custos fixos, o valor total permanece igual independentemente do número de unidades fabricadas no período. Ao contrário dos custos variáveis, quanto maior for a quantidade de unidades produzidas por mês, maior será o valor total despendido com este tipo de custo. (WERNKE, 2005, p.9).

O comportamento dos custos de uma organização ganha uma relevância maior à medida que possibilitam a empresa e seus administradores obter um melhor desempenho, assim a empresa estará preparada para encarar as oscilações do mercado visando um melhor entendimento da gestão de custos.

## 1.2 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Custeio por absorção este método engloba todo o processo desde a fabricação até o produto final, a este respeito Wernke tem a seguinte colocação “O custeio por absorção designa o conjunto de procedimentos realizados para atribuir todos os custos fabris, quer fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, aos produtos fabricados em um período.” (WERNKE, 2005, p.19). Este método consiste em apropriar todos os recursos incorridos que a empresa necessita para a produção de seus bens. Logo a atribuição de todos os custos absorvidos será conhecida no momento da venda deste produto, pois a alocação de todos os gastos deve estar inclusos antes do preço final. Como explica Wernke:

- Os valores gastos com matérias-primas e quaisquer outros bens ou serviços aplicados ou consumidos na produção;
- Os valores despendidos com mão-de-obra utilizada na produção, até mesmo de supervisão direta, manutenção e proteção das instalações fabris.
- O montante relativo aos custos de locação, manutenção e reparo, bem como os encargos de depreciação dos bens aplicados na produção, como prédios, máquinas, ferramentas etc.;
- O valor dos encargos de amortização diretamente relacionados com a produção, além dos encargos de exaustão dos recursos naturais empregados para produzir bens ou serviços. (WERNKE, 2005, p.19).

Sua principal vantagem é determinar o custo dos produtos vendidos que será registrado na DRE esse método possibilita ter um correto controle dos custos facilitando a alocação aos preços e deixando a empresa mais eficiente e produtiva. Bruni e Famá enfatizam que a forma de melhorar a análise envolve comparação entre as receitas, custos dos produtos vendidos e despesas incorridas (BRUNI; FAMÁ 2008). Um bom contexto pode trazer um resultado mais satisfatório ao gestor, pois, a correta alocação dos preços aos produtos reflete diretamente no desempenho da empresa.

O custeio por absorção tem como principal função extrair o valor de venda. “A consequência do custeio por absorção é que neste sistema se obtém um custo total do produto/mercadoria ou serviço, que se acrescido de um resultado desejado, aponta o preço de venda.” (BERTÓ; BEULKE, 2005, p.32). Estes são

considerados alguns dos critérios favoráveis ao uso do sistema por absorção que possibilita a correta alocação dos custos podendo assim eliminar ou reduzir atividades que não agregam valores.

### 1.3 CUSTEIO VARIÁVEL

Custeio variável, neste contexto apenas os custos e as despesas variáveis são efetivados ao produto. Assim ressalta Viceconti, Neves “Neste método, a margem de lucro é calculada sobre a soma dos custos com as despesas variáveis e não sobre a soma do total de custos com o total das despesas, como ocorre no custo por absorção.” (VICECONTI; NEVES, 2013, p.170). Desta forma, os produtos contarão apenas os custos variáveis, as principais vantagens e desvantagens segundo Viceconti, Neves são:

- Impede que aumentos de produção que não correspondam a aumento de vendas distorçam o resultado
- É uma ferramenta melhor para a tomada de decisões dos administradores. O uso do custeio por absorção pode induzir a decisões errôneas sobre a produção.
- No caso de custos mistos nem sempre é possível separar objetivamente a parcela fixa da parcela variável.
- O custeio variável não é aceito pela auditoria externa das empresas que tem capital aberto e nem pela legislação do imposto de renda, bem como por uma parcela significativa de contadores. (VICECONTI; NEVES, 2013, p.170).

Entretanto, deve-se ter um cuidado maior com o custeio variável na medida em que esse sistema exige sem dúvidas maior visão, organização, controle e acompanhamento global intenso da evolução dos negócios, estágio esse que não existe em muitas empresas ou mesmo pelo fator de desconhecer o uso destas ferramentas, pois constitui um fator restrito ao seu uso (BERTÓ; BEULKE, 2005).

### 1.4 CUSTEIOS ABC

Método de custeio baseado em atividades, ABC é um sistema de custos diferenciado, pois seu método aplica os custos indiretos dentro das organizações

tendo como principal característica segundo Viceconti, Neves, “Rastrear quais as atividades da empresa que estão consumido de forma mais significativa seus recursos.” (VICECONTI; NEVES, 2013, p.117). Ou seja, este fator surgiu com a intenção de direcionar cada recurso produzido de forma mais eficiente alocando os custos corretos a cada departamento.

Na visão de Martins, o ABC “É uma ferramenta de análise dos fluxos e custos e, quanto mais processos interdepartamentais houver na empresa, tanto maiores serão os benefícios do ABC.” (MARTINS, 2010, p.290). Ou seja, esse trabalho proporciona uma ampla gama de informações que subsidia o controle gerencial.

Para Martins, um projeto de implementação voltado ao ABC pode proporcionar:

- Custeio de produtos, linhas ou famílias de produtos;
- Inclusão ou mão de gastos com venda e administração no custo dos produtos, linhas ou famílias;
- Custeio de processos;
- Custeio de canais de distribuição;
- Custeio de clientes, mercado e segmentos de mercado;
- Análise de lucratividade desses abjetos custeados;
- Utilização de custo histórico ou predeterminado;
- Se será também sistema de acumulação ou apenas de análise de custos;
- Se o sistema será recorrente ou de uso apenas periódico etc;
- Se o sistema vai alocar aos produtos só o custos primários das atividades ou total, incluindo os custos transferidos entre atividades. (MARTINS, 2010, p.289).

Como se pode observar o sistema ABC proporciona uma ampla gama de informações por conta de seu detalhamento no processo produtivo, que passam a ser muito importante para o processo gerencial da empresa, na visão de Bertó, Beulke o ABC deseja “Eliminar ou reduzir atividades que não agregam valor, reduzindo com isso custos sem diminuir o valor, o que em outras palavras representar maior capacidade competitiva.” (BERTÓ; BEULKE, 2005, p.38).

## 1.5 CONTABILIDADE GERENCIAL

A competitividade no mercado hoje obriga as empresas a intensificar sua gestão, a contabilidade gerencial é uma ferramenta que pode alavancar uma empresa satisfazendo as expectativas de seus gestores, pois dá suporte para a tomada de decisões e conseqüentemente auxiliando o empreendedor a potencializar seus resultados. Para Hong:

As informações da contabilidade gerencial são voltadas exclusivamente ao uso do público interno da organização, porque a contabilidade gerencial é desenvolvida para atender as necessidades de planejamento, controle e avaliação de desempenho. (HONG, 2006, p.5).

Nesta mesma ótica, Viceconti Neves define contabilidade gerencial como uma forma de extrair informações para os administradores da empresa que lhes permitam gerenciar o desempenho da mesma e prestar auxílio para tomadas de decisão (VICECONTI; NEVES, 2013).

Hoje, o mercado vem remodelando sua estrutura, se acompanhar a retrospectiva a falta de gestão, acompanhamento e pouca busca fazia-se com que muitas empresas fechassem as portas, esta nova era o mercado vem fortalecido sofrendo profundas transformações o que intensificam ainda mais o controle onde a forma de ganhar espaço fez com que deixasse de lado a antiga hierarquia que lhes causavam limitações e passaram a buscar uma gama maior de alternativas fortalecendo seus negócios.

Um potencial altamente forte para uma empresa conquistar mercado é estabelecer um preço aos seus produtos ou serviços acima da expectativa de sua clientela, pois quando a questão é adquirir certo bem ou serviço o consumidor tende a suprir suas necessidades buscando o menor preço de venda. Diante disto é necessário que o administrador analise vários fatores em seu gerenciamento como afirma (MARTINS, 2003).

Para administrar o preço de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto. Para Bertó, Belke o preço dos produtos envolvem vários fatores na sua composição “A estrutura de custos, a demanda (mercado), a ação

da concorrência, o governo, os objetivos pretendidos (mercado-alvo e posicionamento).” (BERTÓ; BELKE 2005, p.264).

Diante de todas as situações, cabe a empresa posicionar-se de maneira competitiva buscando se sobressair da concorrência, o ponto fundamental é o uso da contabilidade gerencial pois, suas informações são amplas e fundamentais.

### 1.6 MARK-UP DIVISOR

Outra abordagem importante para atingir o preço de venda é o mark-up divisor uma técnica de precificação muito importante para analisar adequadamente o valor de um produto ou serviço.

Dentro dessa mesma ótica também é importante salientar que a atividade de uma empresa deve estar diretamente relacionada entre custo volume e lucro, pois é baseado neste conjunto que a empresa poderá tomar uma melhor decisão mediante as variáveis mencionadas. A esse respeito Bornia tem a seguinte colocação, “Um conjunto de procedimentos, denominados análise de custo-volume-lucro, determina a influencia no lucro provocado por alterações nas quantidades vendidas e nos custos.” (BORNIA,2010, p.55). Tal reflexão indica que o lucro é apenas uma variável, ou seja, este depende de outras variáveis como o custo, despesas, volume entre outras que podem afetar o custo volume e lucro “CLV”.

A relação da CLV com a lucratividade em curto prazo, geralmente comporta-se conforme o previsto, já em longo prazo, não poderia ser analisada, pois todas as variáveis relacionadas à CLV podem não se comportar como o esperado, a principal fonte de incerteza está no volume de vendas, se este variar os demais passariam a comportar-se de forma imprevista (SOUZA, 2011).

Como mencionado acima o custo-volume-lucro serve para subsidiar os processos decisórios dentro de uma empresa sendo assim um subsidio para diferentes níveis de produção e venda.

## 1.7 ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE

A lucratividade de uma empresa é conhecida através do lucro antes do imposto de renda e juros, ou seja, o lucro que sobra em relação as vendas ela nos demonstra se comporta para a empresa manter suas operações ou não. Segundo sebrae “A lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sobre forma de valor percentual e que indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.” (SEBRAE, 2016).

Para que esse importante indicador possa ajudar na precificação do preço é importante que a empresa saiba os custos totais para assim poder chegar a margem de lucro ideal para os produtos. Hong explica que “Tais índices relacionam o lucro bruto, lucro operacional, lucro líquido e o ebitda com as vendas líquidas.” (HONG, 2010, p. 121).

A margem bruta ira demonstrar qual o lucro que a empresa teve em relação as suas vendas. A operacional irá mostrar quanto a empresa teve de lucro em relação a suas vendas, após deduzir suas despesas operacionais. Já a margem líquida mostra o resultado da empresa em relação as suas vendas após diminuir o lucro operacional o resultado não operacional e a provisão de pagamento do imposto de renda e contribuição social (HONG, 2010).

Outro indicador importante é o índice de rentabilidade objetiva mensurar o retorno que a empresa tem nos seus negócios através de seu capital investido. Sabe-se que o lucro é o principal estímulo da empresa pesquisada, e tal análise indicará o êxito do investimento feito. Seguindo a ideia de Wernke:

Os quocientes da “rentabilidade” objetivam demonstrar o retorno proporcionado pelos investimentos realizados na empresa. Ao avaliar a rentabilidade os investidores terão condições de decidir se vale a pena manter o empreendimento, se é interessante economicamente aplicar mais capital no negócio ou se a companhia está proporcionando retorno inferior a outras oportunidades de investimento disponíveis. (WERNKE, 2008 apud CARMILLE EAT).

Para expressar a rentabilidade de uma empresa deve se embasar em um levantamento de lucros como explica Iudicibus “Devemos relacionar um lucro de

um empreendimento com algum valor que expresse a dimensão relativa do mesmo”, completa dizendo que “O melhor conceito de dimensão poderá ser ora volume de vendas, ora valor do ativo total, ora valor do patrimônio líquido ou valor do ativo operacional.” (IUDICIBUS, 2012, p.105).

## 2 METODOLOGIA

A metodologia é um estudo do trabalho o qual se explica detalhadamente todos os métodos que serão utilizados e adotados, para alcançar com êxito e determinação a conclusão deste trabalho.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho para atingir seus objetivos buscou categorizar a pesquisa onde as ideias e informações foram organizadas, Logo a presente pesquisa caracteriza-se quanto a sua natureza como sendo aplicada, pois, objetiva gerar conhecimento e a aplicação da pratica utilizada. Quanto à maneira de abordagem do problema, classifica-se em quantitativa, visto que método estatístico foi utilizado para avaliar e comparar a lucratividade da empresa.

Quanto ao objetivo está pesquisa é descritiva onde apresentou fatos e suas particularidades através da utilização de técnicas de coletas de dados para que se possa estabelecer a relação entre o objetivo e o estudo em questão.

Seguindo com relação aos procedimentos técnicos, classifica-se a presente pesquisa como um estudo de caso, pois, procura-se conhecer com profundidade um único aspecto, pesquisa bibliográfica nesse sentido foi utilizado matérias já publicado como livros, documental onde através das fontes documentais arquivados pela empresa como as notas de entradas, registros de controles de estoque, entre outros documentos, os quais foram necessários durante a pesquisa, para a aplicação das análises e informações para os gestores.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A geração de dados é a etapa em que é possível buscar técnicas e informações dadas anteriormente às quais foram responsáveis de fundamentar a elaboração deste trabalho.

Os elementos para a coleta de dados são direto, onde foi feita uma entrevista com o gestor da empresa para que se possa entender melhor o processo gerencial onde foi decidido quais os principais produtos de cada linha, e os produtos mais vendidos a partir destes foi feita a formação de preço de venda. E indireta onde foi obtido dados de notas fiscais de entrada e saída para a partir destes valor formar o preço de venda e dados das despesas gerais da empresa.

## 2.3 ANÁLISE DA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após decidir de como foi feita a coleta de dados, passa então para a fase de transformar estes dados em informações, Para auxiliar na condução da pesquisa, foram utilizados os métodos comparativo, empírico e estatístico como métodos de procedimento. No método comparativo podemos perceber a diferença de o que a empresa utiliza atualmente em seus produtos e o preço formado após este trabalho, método empírico onde se apresenta a formação do preço de venda para a empresa com o propósito de gerar informações necessárias para o empresário, e método estatístico onde foram apurados os custos da empresa para poder alocar no preço de venda e comparar com os preços atuais.

## 3 ANALISE DOS RESULTADOS

Conforme o objetivo deste trabalho, buscou-se evidenciar o retorno que a empresa tem frente aos seus negócios e se os setores de venda e serviços estão apresentando um resultado satisfatório, para isso foi feito um levantamento dos custos e despesas da empresa.

### 3.1 CUSTOS DA EMPRESA

Com intuito de auxiliar na obtenção dos resultados foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa de informática, esta entrevista nos permite chegar a informações que não são documentadas, onde o responsável nos informou que os custos da empresa são diretos e indiretos, os custos diretos estão salários e encargos sociais, a empresa não trabalha com comissão o salário dos colaboradores é fixo independente da produção, os valores referentes serão alocados diretamente no setor de serviços.

Nos custos indiretos está a maior parte das despesas como aluguel, luz, água, telefone, escritório contábil, internet, limpeza, seguro, vigilância e demais despesas diárias e com banco, estes valores serão rateados e lançados nos departamentos.

Os dados a seguir foram extraídos da empresa estudada e refere-se ao primeiro trimestre de 2017. Os gastos reconhecidos encontram-se expostos na Ilustração 1, a precificação das receitas da empresa serão calculadas sobre a venda total dos estoques.

CUSTOS INDIRETOS	TOTAL
ALUGUEL	R\$ 16.500,00
LUZ	R\$ 1.500,00
TELEFONE	R\$ 600,00
ESCRITORIO	R\$ 1.350,00
INTERNET	R\$ 450,00
LIMPEZA	R\$ 720,00
SEGURO	R\$ 330,00
VIGILANCIA	R\$ 360,00
IPTU	R\$ 450,00
SALARIO DOS SOCIOS	R\$ 18.000,00
DESPESAS BANCARIAS E OUTRAS	R\$ 3.000,00
COMBUSTIVEL	R\$ 600,00
IPVA	R\$ 130,00
CORREIOS TRANSPORTADORA	R\$ 600,00
MANUTENÇÃO DO VEICULO	R\$ 450,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 45.040,00</b>
<b>CUSTOS DIRETOS DO SERVIÇO</b>	
SALRIOS	R\$ 15.300,00
ENCARGOS SOCIAIS FGTS/INSS	R\$ 750,00
FÉRIAS 1/3	R\$ 424,90
13º SALARIO	R\$ 1.275,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 17.749,90</b>

Ilustração 1: Representa os custos indiretos e diretos na empresa no primeiro trimestre de 2017.

Fonte: produção da pesquisadora.

Pode-se observar que os custos reconhecidos são classificados como diretos e indiretos, os diretos alocados diretamente ao seu setor e indiretos que foram rateados e lançados proporcionalmente aos seus setores.

Para poder alocar os custos aos respectivos setores foi utilizado um rateio dos custos proporcional a quantidade vendida de cada setor, os custos foram lançados da seguinte forma, setor de vendas será dividido em duas nomenclaturas: eletrônicos e periféricos, nos eletrônicos estão: notebooks, celulares, microcomputadores e projetores esses produtos corresponde a 61% do faturamento da empresa, ou seja, no total dos gastos indiretos do setor de vendas que correspondem a R\$: 27.474,40 foram divididos aos produtos.

O setor de periféricos onde estão: mouse, teclado, fone de ouvido, pen drive, caixa de som, modem, roteador, placa de rede, switch representam 30% do faturamento apesar de ser o grupo que concentra o maior número de itens tem um menor valor refletido no faturamento, ou seja, no total dos gastos indiretos do setor de vendas que corresponde a R\$: 13.512,00 serão alocados a estes produtos.

No setor de serviços estão concentrados 9% do faturamento, ou seja, no total dos gastos indiretos e diretos do setor de serviços foi alocado ao valor de R\$: 21.803,50 que representa os 9% do faturamento mais salários de funcionários encargos sociais, férias e 13º salário.

Na próxima Ilustração, demonstra o quanto de despesas foi incorrido em cada produto. O setor de eletrônicos representam 61% das vendas porem dentro deste setor estão notebook, celular, microcomputador e projetor. O total de despesa é R\$: 45.040,00 deste valor 61% que são R\$: 27.474,40 foi dividido entre os produtos deste setor assim é possível achar o total dos custos de cada produto no primeiro trimestre de 2017.

Ilustração 2 do setor de eletrônicos incorpora um total de despesas de R\$: 27.474,40. Este valor foi dividido conforme o percentual que cada produto representa nas vendas, assim tem-se o valor dos custos por produto.

<b>Eletronicos</b>	<b>Porcentagem sob venda</b>	<b>Custo</b>
notebook	40%	R\$ 10.989,76
celular	31%	R\$ 8.517,06
microcomputador	21%	R\$ 5.769,62
projektor	8%	R\$ 2.197,95

Ilustração 2: Alocação dos 61% das vendas.

Fonte: produção da pesquisadora.

Dentro do setor de eletrônicos o notebook é quem representa a maior porcentagem de venda com 40%, os celulares representam 31%, os microcomputadores 21% e projetores 8% e dentro destas porcentagens foram alocados o percentual de custos aos produtos.

A Ilustração 3 que representa o setor de periféricos incorpora um percentual de despesas totais de 30% que representa R\$: 13.515,00 em reais, este valor foi dividido conforme o percentual de venda de cada produto para obter-se os custos.

<b>Periféricos</b>	<b>Porcentagem sob venda</b>	<b>Custo</b>
mouse	35%	R\$ 4.730,25
teclado	19%	R\$ 2.567,85
modem	8%	R\$ 1.081,20
roteador	20%	R\$ 2.703,00
placa de rede	9%	R\$ 1.216,35
switch	9%	R\$ 1.216,35

Ilustração 3: Alocação de 30% do faturamento.

Fonte: produção da pesquisadora.

Dentro do setor de periféricos o mouse representa o maior volume de venda com 35% em seguida roteador 20%, teclado 19%, placa de rede e switch com 9% e modem 8%.

A Ilustração 4 representa o custo unitário dos produtos, a quantidade comprada no primeiro trimestre de 2017 o valor total da compra em seguida a alocação dos custos em cada produto o que nos permitiu chegar ao valor final unitário de cada produto.

Eletronicos	Custo	Tota compra	Valor total	Alocação dos custos	Valor final unit.
notebook	R\$ 1.900,00	48	R\$ 91.200,00	R\$ 10.989,76	R\$ 2.128,95
celular	R\$ 220,00	70	R\$ 15.400,00	R\$ 8.517,06	R\$ 341,67
microcomputador	R\$ 600,00	42	R\$ 25.200,00	R\$ 5.769,62	R\$ 737,37
projektor	R\$ 1.400,00	14	R\$ 19.600,00	R\$ 2.197,95	R\$ 1.557,00
	R\$ 4.120,00		R\$ 151.400,00	R\$ 27.474,40	R\$ 4.764,99

Ilustração 4: Custo unitário setor eletrônicos

Fonte: produção da pesquisadora.

Após a alocação dos custos incorridos na empresa os valores do custo final dos produtos aumentaram e este serão a base para achar o valor de venda de cada produto.

A Ilustração 5 do setor de periféricos apresenta o custo unitário dos produtos, o total das compras, e após a alocação dos custos tem-se o valor final unitário que posteriormente servira com base para encontrar o preço de venda.

Periféricos	Custo	total compra	Valor compra	Alocação dos custos	Valor final unit.
mouse	R\$ 6,00	180	R\$ 1.080,00	R\$ 4.730,25	R\$ 32,28
teclado	R\$ 16,00	90	R\$ 1.440,00	R\$ 2.567,85	R\$ 44,53
modem	R\$ 40,00	20	R\$ 800,00	R\$ 1.081,20	R\$ 94,06
roteador	R\$ 40,00	56	R\$ 2.240,00	R\$ 2.703,00	R\$ 88,27
placa de rede	R\$ 20,00	30	R\$ 600,00	R\$ 1.216,35	R\$ 60,55
switch	R\$ 32,00	22	R\$ 704,00	R\$ 1.216,35	R\$ 87,29

Ilustração 5: Custo unitário setor periféricos

Fonte: produção da pesquisadora.

Após a alocação dos custos deste setor tem-se o valor base para a formação do preço de venda que será apresentado posteriormente. Subsequente buscou-se apropriar os custos diretos do setor de serviços da empresa. Para este cálculo primeiro foram utilizados os custos diretos e a apropriação dos custos indiretos que somaram R\$: 21.803,50.

A Ilustração 6 apresenta o total dos custos do setor de serviços onde foi dividido por três que são a quantidade de técnicos que trabalham na empresa posteriormente a carga horária de trabalho onde efetivamente cada técnico trabalha são 44 horas semanais que no trimestre somaram 530 horas por

técnico, estas horas foram divididas pelos custos para determinar o valor total da hora de cada assistente técnico.

Setor serviços	Custos	Horas trabalhadas	Valor da hora
<b>assistencia</b>	<b>R\$ 21.803,50</b>	<b>1590</b>	<b>R\$ 13,71</b>
assistente 1	R\$ 7.267,83	530	R\$ 13,71
assistente 2	R\$ 7.267,83	530	R\$ 13,71
assistente 3	R\$ 7.267,83	530	R\$ 13,71

Ilustração 6: Alocação dos custos nas horas trabalhadas.

Fonte: produção da pesquisadora.

Após encontrar os custos e dividi-los pelas horas trabalhadas temos o valor unitário da hora técnica de R\$:13,71 reais, ou seja este é o custo da hora técnica de cada assistente.

### 3.2 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

Com base nos custos e despesas devidamente mapeados foram formulados os preços de venda dos produtos incluindo encargos tributários e lucro desejado pela empresa. A Ilustração 7 apresenta o valor do custo dos produtos o qual teve por base o custeio por absorção para apropriação dos custos e para a formação do preço de venda utilizou-se o método do mark-up divisor para formar o preço do setor de eletrônicos foi incluso o lucro que a empresa deseja ganhar 30% mais encargo tributário de 8,36% referente ao simples nacional.

Eletronicos	Custo	Formação de preço	Preço de venda
notebook	R\$ 2.128,95	$2.128,95 / (1 - (0,0836 + 0,3))$	R\$ 3.453,85
celular	R\$ 341,67	$341,67 / (1 - (0,0836 + 0,4))$	R\$ 554,30
microcomputador	R\$ 737,37	$737,37 / (1 - (0,0836 + 0,4))$	R\$ 1.196,26
projektor	R\$ 1.557,00	$1.557,00 / (1 - (0,0836 + 0,4))$	R\$ 2.525,95

Ilustração 7: Preço de venda dos eletrônicos.

Fonte: produção da pesquisadora.

Após encontrar os custos dos produtos foi possível formar o preço de venda, para isso foi usado o critério do mark-up divisor onde foi acrescentado o

custo total dos produto mais impostos sobre a venda que representa uma alíquota de 8,36% referente ao faturamento anual que está na media de R\$: 1.080.000,01 a 1.260.000,00, mais o lucro desejado pela empresa.

A Ilustração 8 apresenta o custo total dos produtos, nestes foram acrescentado a alíquota do simples nacional mais o lucro desejado pela empresa e com essas informações fundamentais foi possível visualizar o preço de venda de cada produto.

Periféricos	Custo	Formação de preço	Preço de venda
mouse	R\$ 32,28	$32,28/(1-(0,0863+0,5\%))$	R\$ 77,52
teclado	R\$ 44,53	$44,53/(1-(0,0863+0,5\%))$	R\$ 106,94
modem	R\$ 50,00	$50,00/(1-(0,0863+0,5\%))$	R\$ 120,08
roteador	R\$ 88,27	$88,27/(1-(0,0863+0,5\%))$	R\$ 211,98
placa de rede	R\$ 60,55	$60,55/(1-(0,0863+0,5\%))$	R\$ 145,40
switch	R\$ 87,29	$87,29/(1-(0,0863+0,5\%))$	R\$ 209,63

Ilustração 8: Preço de venda dos periféricos.

Fonte: produção da pesquisadora.

O setor de periféricos engloba um maior número de produtos, consequentemente é neste setor que a empresa deseja ganhar uma margem de lucro maior.

A Ilustração 9 que representa o setor de serviços, nela encontramos o valor do custo da hora técnica e para a formação do preço de venda foi incluso o percentual de lucro desejado pela empresa 50% mais o percentual de 8,36% que representa a alíquota do simples nacional para achar o preço final da hora técnica.

Setor serviços	Valor total da hora	Formação de preço	Preço da hora
assistente 1	R\$ 13,71	$13,71/(1-(0,0836+0,5\%))$	32,93
assistente 2	R\$ 13,71	$13,71/(1-(0,0836+0,5\%))$	32,93
assistente 3	R\$ 13,71	$13,71/(1-(0,0836+0,5\%))$	32,93

Ilustração 9: preço do setor de serviços

Fonte: produção da pesquisadora.

Para achar o valor da hora de cada assistente técnico foram utilizadas as cargas horarias trabalhadas como apresentado anteriormente e chegamos ao

custo da hora de R\$: 13,71 reais, após a formação do preço de venda resultou-se no valor total da hora técnica.

### 3.3 RESULTADO ENTRE OS SETORES.

Na Ilustração 10 está o preço que a empresa utiliza em seus produtos, atualmente que é baseado na média de preço de mercado, o preço formado através desta análise e a diferença entre os valores.

Eletronicos	Custo	Preço atual	Preço formado	Diferença
notebook	R\$ 2.128,95	R\$ 3.300,00	R\$ 3.453,85	R\$ 153,85
celular	R\$ 341,67	R\$ 499,00	R\$ 554,30	R\$ 55,30
microcomputador	R\$ 737,37	R\$ 1.490,00	R\$ 1.196,26	-R\$ 293,74
projektor	R\$ 1.557,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.525,95	R\$ 125,95

Ilustração 10: Ressalta a diferença de preços dos produtos.

Fonte: produção da pesquisadora.

No setor de eletrônicos pode-se comprara que o valor atual usado pela empresa de informática é inferior ao valor formado após o sistema por absorção, o notebook que é vendido a R\$: 3,300 após o valor calculado passou para R\$: 3.453,85 uma diferença de R\$: 153,00 reais no produto vendido, como o cálculo foi baseado na venda total de estoques que são 48 nos remete a uma diferença de R\$: 7.384,82 no total desses produtos vendidos, nos celulares fica uma diferença de R\$: 3.871,21reais, já nos microcomputadores a empresa vende com um preço acima do valor calculado ganhando com uma diferença de R\$: 12.337,26 no total dos produtos vendidos, nos projetores a diferença fica de R\$: 1.763,32, somando estes valores a empresa está com um pequeno déficit de R\$: 682,08 reais no setor de eletrônicos no primeiro trimestre de 2017.

A Ilustração 11 do setor de periféricos encontrou o custo dos produtos o preço atual utilizado pela empresa, o preço formado através desta análise e a diferença entre os valores.

Periféricos	Custo	Preço atual	Preço formado	Diferença
mouse	R\$ 32,28	R\$ 50,00	R\$ 77,52	R\$ 27,52
teclado	R\$ 44,53	R\$ 70,00	R\$ 106,94	R\$ 36,94
modem	R\$ 94,06	R\$ 100,00	R\$ 120,08	R\$ 20,08
roteador	R\$ 88,27	R\$ 180,00	R\$ 211,98	R\$ 31,98
placa de rede	R\$ 60,55	R\$ 100,00	R\$ 145,40	R\$ 45,40
switch	R\$ 87,29	R\$ 140,00	R\$ 209,63	R\$ 69,63

Ilustração 11: Ressalta diferença entre os preços.

Fonte: produção da pesquisadora.

O setor de periféricos a diferença fica maior, pois o preço de mercado utilizado pela empresa está bem abaixo do valor encontrado após a formação do preço de venda. No total dos produtos vendidos a empresa está com um déficit de R\$: 13.364,69 reais no setor de periféricos no primeiro trimestre de 2017.

A Ilustração 12 referente ao setor de serviços apresenta o preço atual utilizado, o preço formado após esta análise e a diferença entre estes valores.

Setor serviços	Preço atual	Preço formado	Diferença
assistente 1	R\$ 26,00	32,93	R\$ 6,93
assistente 2	R\$ 26,00	32,93	R\$ 6,93
assistente 3	R\$ 26,00	32,93	R\$ 6,93

Ilustração 12: Ressalta diferença entre preços da assistência.

Fonte: produção da pesquisadora.

No setor de serviços a formação do preço de venda apurou um resultado de R\$: 32,93 por hora técnica, já o valor utilizado pela empresa até o momento e de R\$: 26,00 reais a hora. Após a análise encontrou-se um total de R\$: 13.336,65 reais por técnico, no entanto a hora cobrada pela empresa no total do trimestre é de R\$: 10.530,00 reais por técnico, o que nos remete a um déficit de R\$: 2.806,65.

Conforme já exposto o resultado do exercício do trimestre analisado, verificou-se uma diferença no setor de eletrônicos de R\$: 682,08 no setor de periféricos o valor for de R\$: 13.364,69 e no setor de serviços a diferença foi de R\$: 2.806,65 o que soma um total de R\$: 16.853,42.

O resultado do exercício no primeiro trimestre de 2017 passou de R\$: 333.500,00 para R\$: 350.353,42, como mostra a ilustração 13.

<b>Resultado</b>	<b>Faturamento atual</b>	<b>faturamento formado</b>
<b>Serviços</b>	R\$ 10.530,00	R\$ 13.336,65
<b>Periféricos</b>	R\$ 33.460,00	R\$ 46.824,69
<b>Eletrônicos</b>	R\$ 289.510,00	R\$ 290.192,08
<b>Total</b>	R\$ 333.500,00	R\$ 350.353,42

Ilustração 13: Diferença no primeiro trimestre se 2017.

Fonte: produção da pesquisadora.

Verifica-se que o resultado encontrado foi um pequeno déficit de R\$ 16.853,42 reais no trimestre, ou seja, este valor corresponde a uma diferença de 5% do total do faturamento o que significa que a empresa não está ganhando a porcentagem desejada pelo gestor.

## CONCLUSÃO

Trabalhar na formação de preço não é nada complexo, porém algumas empresas acabam utilizando métodos mais simples para o lançamento de seus produtos, com isso o gestor da empresa não consegue ter um efetivo controle das despesas que seu empreendimento gera. Elaborar corretamente a alocação sobre o preço de venda garante a identificação dos gastos podendo assim trabalhar em cima deles com um propósito de redução, tem-se o relativo preço de venda podendo assim lançar a margem de lucro desejada pela empresa, aperfeiçoa seus resultados fazendo com que a empresa consiga manter-se competitiva no mercado.

O presente trabalho buscou comparar o valor atual que a empresa utiliza em seus produtos com o valor aplicado com base no método de custeio por absorção, a empresa pesquisada não utiliza nenhum sistema de custeio para formar os preços sua forma para precificar é a concepção preço de mercado, para melhorar o desempenho da empresa optou-se pelo método de custeio por absorção por apropriar todos os custos da empresa mais a margem de lucro desejada no preço de venda.

O objetivo principal desta pesquisa é evidenciar o retorno que a empresa tem frente aos seus negócios, em relação a este objetivo utilizamos o custeio por absorção para chegar ao valor final dos produtos, quanto ao departamento de vendas verificou-se que a empresa está com um pequeno déficit de 5% no trimestre analisado levando em conta que o gestor gostaria de ganhar uma margem de 30% em seus produtos e que este cálculo foi baseado na venda total de seus estoques,

Já no departamento de serviços onde o gestor deseja ganhar uma margem de lucro de 50%, após a utilização do método de custeio por absorção verificou-se um déficit maior por hora trabalhada pois neste setor foram alocados custos diretos de salários e encargos dos funcionários contribuindo para o aumento dos custos deste setor, isto contribuiu para que o custo da hora aumentasse mais de 100% do valor utilizado atualmente.

Este trabalho serviu como uma proposta para auxiliar o gestor e seus colaboradores no processo da tomada de decisões, pois como neste trabalho a empresa foi separada em departamentos fica mais fácil atribuir os custos para cada setor deixando mais fácil utilizar o custeio por absorção na precificação de seus produtos, assim o gestor poderá verificar qual produto está dando maior rentabilidade podendo assim utilizar-se deste conhecimento para ganhar mercado.

## REFERÊNCIAS

ASSAF Neto, Alexandre, **Estrutura E Análise De Balanços**: um enfoque econômico-financeiro 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERTÓ José, Dalvio, Beulke, Ronaldo. **Gestão De Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BORNIA ,Antônio Cezar, **Análise Gerencial de Custos** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNI Fama, Adriano leal Rubens, **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, Silvio César, **Contabilidade Gerencial**. Maringá-Paraná: Atlas, 2012.

EURICO de Souza, Luiz, **Fundamentos da Contabilidade Gerencial: um instrumento para agregar valor**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

FREITAS, Henrique, Kelton Marllon. **Governança Corporativa**: estudo de caso sobre a influência na implantação no banco Santander S.A, Campina Grande – PB: 2014.

GIL Carlos, Antônio, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HONG Yuh Ching, Fernando Marques, Lucilene Prado, **Contabilidade e Finanças para não Especialista**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HONG, You Ching, **Contabilidade Gerencial**: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: ABDR, 2006.

IUDÍCIBUS SERGIO DE, **Análise de Balanços**, 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, LAKATOS, MARINA DE ANDRADE, EVA MARIA **Fundamentos de Metodologia Científica**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu, **Contabilidade de Custos**, 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS Eliseu, **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

VICECONTI, Paulo, Neves Silvério. **Contabilidade de Custos**: um enfoque direto e objetivo, 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

## **CUSTOS NA HORTICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PROPRIEDADE RURAL GAÚCHA**

Daniela Siveris<sup>1</sup>  
Augusto Rieger Lucchese<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O tema deste artigo trata da apuração de custos em uma propriedade rural, delimitando-se à região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Sendo feito uma análise sobre a cultura da alface e do repolho no período de Janeiro a Maio de 2017, tendo como objetivo apurar os custos da produção destas culturas em uma atividade rural. Tem o intuito de obter especificamente o mapeamento do processo produtivo, apurar os gastos e receitas, calcular e demonstrar o resultado dos produtos da propriedade. O referencial teórico é dividido em contabilidade de custos e métodos de custeio, a atividade rural e os estudos relacionados. Portanto a metodologia se baseia em uma pesquisa aplicada, classificada em qualitativa, quantitativa e descritiva, com a utilização de documentação direta e indireta para a geração de dados, e uma análise e interpretação dos métodos dedutivo, estatístico e comparativo. Com a realização dos cálculos, podem-se elaborar planilhas, que ao separar e distribuir os custos de acordo com cada produto foi possível desenvolver as planilhas de custos e levantar a margem de contribuição de cada produto. Esta análise traz informações importantes que até então não eram conhecidas pelo proprietário da propriedade. Desta forma, facilita a tomada de decisões no momento da definição do preço de venda a ser praticado e, contribui para o resultado da produção dos produtos da propriedade.

Palavras- chave: Custo – Horticultura – Produtor Rural.

### **INTRODUÇÃO**

O atual setor agrícola demonstra, com o passar dos anos, um crescimento significativo na produção e produtividade em geral, sendo possível analisar que esse crescimento é devido aos investimentos de produtores agrícolas no setor

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA). [danielasiveris@gmail.com](mailto:danielasiveris@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Contabilidade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA). [augustorlijui@gmail.com](mailto:augustorlijui@gmail.com)

de máquinas e na técnica de produção no plantio. Para que isso ocorra, não basta apenas o produtor de uma boa colheita, é preciso ater-se a um bom conhecimento dos gastos empregados, para a efetivação de resultados significativos e positivos do empreendimento.

Desta forma, o objetivo geral do artigo será a apuração dos custos na produção da alface e do repolho em uma propriedade rural, tendo como objetivos específicos o mapeamento do processo produtivo, que apura os gastos e receitas do cultivo da alface e do repolho, e demonstra o resultado financeiro da produção, e calcular o resultado da propriedade. Este estudo tem a finalidade de auxiliar o produtor a ter uma visão ampla de seu negócio, para obter uma técnica de produção qualificada, que auxilie na gestão e no crescimento do empreendimento, dessa forma a acadêmica pode aplicar seu conhecimento adquirido na instituição, onde demonstra a importância de uma boa gestão no setor agrícola, que vem crescendo cada vez mais e influencia na economia regional e do nosso estado.

Assim, a metodologia concentra-se em uma pesquisa aplicada que aborda informações que serão analisadas no decorrer do estudo. Portanto, o estudo classifica-se em quantitativa que apresenta dados que serão analisados e a qualitativa que descreve esses dados através da análise dos fatos encontrados na propriedade. Neste sentido a pesquisa descritiva retrata o problema e os resultados encontrados, sendo importante a utilização de documentação direta e indireta que determina a forma pela qual serão coletados os dados. E por fim é feito a análise dos dados encontrados na propriedade através dos métodos dedutivos, estatísticos e comparativos.

Portanto, a estruturação do artigo abordará, na primeira seção, o referencial teórico que abrange em seu contexto nos 1.1 contabilidades de custos, nos 1.2 atividades rurais e nos 1.3 os estudos relacionados. Em seguida, na segunda seção, é mencionada a metodologia. Na sequência, na terceira seção, é feita a análise e apresentação dos dados e, por fim, se apresenta a conclusão que fechará e finalizará o assunto estudado e dará os resultados encontrados na pesquisa.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este artigo apresenta os tópicos sobre contabilidade de custos, atividades rurais e os estudos relacionados, que abordaram as teorias e conceitos expostos no decorrer do trabalho.

### 1.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

As propriedades agrícolas em geral, devem ater-se a um bom planejamento, devem ter conhecimento dos gastos, despesas e as receitas que envolvem a produção de seus produtos e assim estruturá-la da melhor maneira possível para o seu entendimento na obtenção do resultado desejado.

Na visão de Marion, “[...] a contabilidade é um instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisão dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões.” (MARION, 2009, p.28).

Dessa forma a propriedade rural, quanto mais estruturada e organizada for em relação às suas receitas e despesas, seus respectivos custos e gastos, melhor será seu resultado no final do processo de produção, que a atividade gerará por meio do sistema de custos adequado para aquela empresa. Segundo Leone,

... a contabilidade de custos refere-se às atividades de coletas de dados e fornecimento de informações para as necessidades de tomada de decisão de todos os tipos, desde as relacionadas com operações repetitivas até as de natureza estratégica. (LEONE, 2008, p. 22).

Dessa forma, entende-se que o custo que compõem este produto em relação ao valor dos fatores utilizados na produção da obtenção desses bens ou serviços, sendo necessário retratar esses conceitos que envolvem toda essa análise para um melhor entendimento e compreensão dos mesmos. De acordo com Bornia,

[...] com o crescimento das empresas e o conseqüente aumento na complexidade do sistema produtivo, constatou-se que as informações

fornecidas pela contabilidade de custos eram potencialmente úteis ao auxílio gerencial. Os sistemas de custos podem ajudar a gerência da empresa basicamente de duas maneiras: auxílio ao controle e à tomada de decisão. (BORNIA, 2009, p.12).

Sendo importante classificar os gastos de uma empresa, demonstrando as divisões dessa classificação, apresentado conforme Migliorini na Ilustração 1:

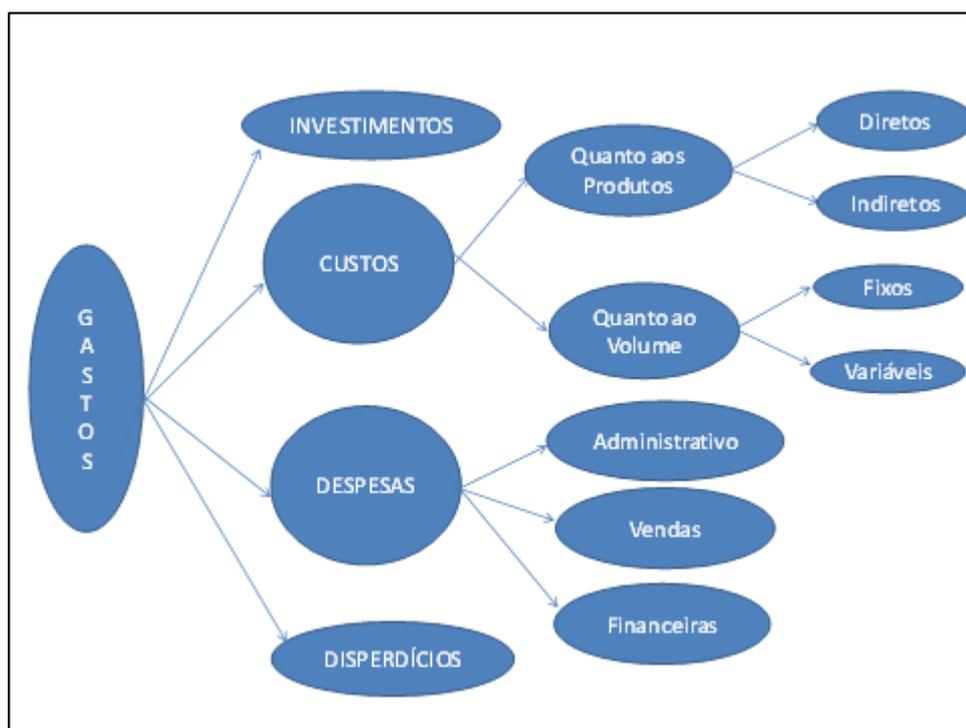


Ilustração 1: Classificação dos gastos.

Fonte: (MIGLIORINI, 2012, p.15).

A partir dos gastos é que ocorre a compra de produtos, bens/serviços para a empresa, que desembolsa valores para a efetivação deste produto e assim obtêm a entrega do mesmo. Para Migliorini, “ao classificar os gastos de uma empresa, inicialmente são separados de acordo com as divisões (de fábrica, de administração e de vendas) em que são geradas.” (MEGLIORINI, 2012, p.14).

Dessa forma, sabe-se que os custos estão diretamente ligados à produção ou até mesmo direto com o produto. Na percepção de Bornia, os custos encontrados nas empresas sendo elas de pequeno, médio ou de grande porte, estão relacionados com os gastos na fabricação do produto e com a

realidade das situações cotidianas, da capacidade de processamento de dados coletados, sendo necessário efetuar uma análise detalhada dos diversos fatores encontrados e calcular um custo que melhor represente os recursos utilizados (BORNIA, 2009).

Assim para Migliorini, “[...] os custos precisam ser classificados para atender as diversas finalidades para as quais são apurados.” (MEGLIORINI, 2012, p.8). Com enfoque na gestão administrativa e competitiva de empresas rurais, estas se apresentam em dois tipos, que são produtos fabricados e volume de produção:

Dessa forma, quanto aos produtos de fabricação e quanto ao volume de produção, que se apropriem aos custos dos produtos, classificam – se em diretos e indiretos, fixos e variáveis, conforme Migliorini na Ilustração 2:

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
Custo Direto	São os custos apropriados aos produtos conforme o seu consumo.
Custo Indireto	São os custos apropriados aos produtos de acordo com uma base de rateio, onde deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o produto.
Custos Fixos	São aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independentemente da quantidade que venha a ser fabricada do limite da capacidade instalada.
Custos Variáveis	São aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção.

Ilustração 2: Classificação de custos diretos e indiretos, fixos e variáveis.  
Fonte: adaptado de MIGLIORINI (2012).

Portanto, na visão de Bornia entende-se que, a separação desses custos serve para as empresas e até mesmo para as propriedades rurais, indica de que maneira pode-se alocar esse produto em relação ao custo e como ele auxilia na tomada de decisão e com o planejamento adequado a separação dos custos diretos e indiretos, fixos e variáveis que fundamentam esses custos que influenciam nos produtos e a importância que estes têm para a tomada de decisão da empresa (BORNIA, 2009).

Dessa forma, pode-se dizer que o método de custeio surgiu para auxiliar as empresas e cada vez mais a sua utilização tem sido de grande importância no crescente mercado competitivo e na evolução tecnológica dos sistemas de

informações. De acordo com Migliorini, “[...] os métodos de custeio têm a função de determinar o modo como serão atribuídos os custos aos produtos. Existem diferentes métodos de custeio: custeio por absorção, custeio variável e custeio ABC.” (MEGLIORINI, 2012, p.9).

Nesse sentido, de acordo com os métodos de custeio que abordará os tipos de métodos e seus conceitos e objetivos, representados na Ilustração 3:

MÉTODOS	CONCEITOS E OBJETIVOS
ABC	Método pelo qual se atribuem os custos dos recursos consumidos em determinado período às atividades executadas pela empresa; O objetivo é reduzir o custo por meio da eliminação dos desperdícios, por meio do corte nos geradores de custos que não agregam valor;
ABSORÇÃO	Método pelo qual se apropriam aos produtos fabricados em determinado período todos os custos incorridos nesse período, sejam eles fixos ou variáveis;
VARIÁVEL	Método pelo qual se apropriam aos produtos fabricados em determinado período somente os custos variáveis incorridos nesse período;

Ilustração 3: Métodos e seus conceitos e objetivos.

Fonte: MEGLIORINI (2012, p. 10); CREPALDI (2012, p.341); BORNIA (2009, p.35); BERTÓ; BEULKE, (2006).

Portanto, entende-se que o método de custeio é muito importante na alocação dos produtos e na escolha de um desses sistemas, apresentados acima, que se adequará de acordo com o que o produtor irá utilizar dentro da sua propriedade. Dessa forma, Crepaldi diz que o sistema de custos “[...] é o processo que requer uma análise das atividades, com o objetivo de diminuir os custos, melhorar a qualidade e aumentar a flexibilidade.” (CREPALDI, 2012, p.340). É neste sentido, que as empresas/propriedades devem estar atentas quando optarem por um desses métodos de custeio e utilizar qual deles se enquadra corretamente com os objetivos adotados pela empresa.

## 1.2 ATIVIDADE RURAL

A agricultura vem sendo uma fonte de renda para muitas famílias, além de gerar renda, ela também contribui para a economia do estado, região e na cidade em que se encontra. A agricultura de um modo geral é de grande importância para a sociedade, que depende da comercialização de seus

produtos. Portanto, cada vez mais os produtores precisam estar informados das inovações tecnológicas de sistemas e máquinas utilizadas na produção e colheita dos produtos, assim utilizar corretamente o processamento de dados nas plantações, para que os produtores/agrônomo possam tomar as melhores precauções e soluções em relação ao uso correto das sementes e adubação da terra e assim para que na colheita possa obter o resultado esperado ou superar expectativas.

Neste sentido a produção agrícola cresce de modo significativo e torna-se uma base crescente da economia regional do nosso estado, com intuito de satisfazer às necessidades de inúmeras famílias. Com tudo isso Crepaldi diz que, “[...] a agricultura representa toda a atividade de exploração da terra, seja ela o cultivo de lavouras e florestas ou a criação de animais, com vistas à obtenção de produtos que venham a satisfazer às necessidades humanas.” (CREPALDI, 2012, p.1).

Para Marion, todo o custo existente numa colheita provém da acumulação de uma conta chamada cultura temporária, que após a ocorrência desta colheita, a mesma é baixada pelo valor de seu custo, e transferida para denominada conta produto agrícola, sendo essas, quando prontas para venda, começa ocorrer a depreciação do produto, fato este gerado muitas vezes devido às condições climáticas e até mesmo no carregamento do produto até o local da venda, onde ocorre a perda da mesma. Em torno de todo este processo de produção e colheita pode verificar o confronto com a receita e o custo do produto vendido, e assim, pode-se apurar o lucro bruto no final deste processo, podendo ou não obter o lucro desejado (MARION, 2009).

Dessa forma, nota-se que a cultura temporária tem um período de vida curto e logo após a colheita, ocorre o plantio da mesma cultura ou de uma cultura diferente. Na percepção de Crepaldi, “[...] a cultura temporária são aquelas sujeitas ao replantio após a colheita, possuindo período de vida muito curto entre o plantio e a colheita.” (CREPALDI, 2012, p.108).

Outro ponto importante para as culturas temporárias são os custos e, despesas, onde se analisa o tempo que essa cultura fica no solo e quais são os

investimentos a serem utilizados para a reposição de novas culturas e o resultado apresentado após a colheita, assim Marion e Segatti explicam que:

[...] as despesas e os custos realizados com a formação da cultura temporária devem ser registrados em conta própria do ativo Circulante cujo saldo será baixado contra a conta do Resultado do Exercício por ocasião da comercialização do produto agrícola. (MARION; SEGATTI, 2012, p.173).

Dessa forma, observa-se a cultura temporária tem um tempo de vida útil muito curto, já a cultura permanente fica mais tempo no solo, devido aos recursos utilizados pelo produtor, para aumentar a sua vida útil e melhorar a produtividade da propriedade. Neste sentido Crepalidi diz que, “[...] as culturas permanentes são aquelas não sujeitas ao replantio após a colheita, uma vez que propiciam mais de uma colheita ou produção, bem como apresentam vida útil superior a um ano.” (CREPALDI, 2012, p.110).

Logo, a cultura permanente é vinculada ao solo, onde proporciona à propriedade várias colheitas e gera benefícios para o produtor agrícola. Segundo Marion, “[...] as culturas permanentes são aquelas vinculadas ao solo e proporcionam mais de uma colheita ou produção.” (MARION, 2009, p.16).

Nesse sentido, para que uma propriedade tenha produtos de qualidade, é preciso que o produtor escolhas os melhores insumos (sementes) ou mudas que serão utilizados na propriedade, que auxilia o produtor na sua produção, segundo Marion e Segatti:

Os dispêndios com sementes e mudas selecionadas não podem ser considerados como despesas e custos, devendo ser classificados no Não Circulante – Permanente e ser depreciados em quotas compatíveis com o tempo de vida útil de cada cultura. (MARION; SEGATTI, 2012, p.173).

Para Crepalidi, “[...] poucos são os produtores que fazem anotações contábeis de forma sistemática e sabem realmente como vai o seu negócio. A maior parte está preocupada em acompanhar os índices de produtividade.” (CREPALDI, 2012, p.73). Diante desse fator, Marion e Segatti explicam que:

o plantio direto é uma forma diferenciada de fazer a agricultura e é uma verdadeira revolução no jeito de o agricultor trabalhar. Alicerçando em um plantio conservacionista, preservando a matéria orgânica, o pouco revolvimento do solo, menor risco de erosão e a volta da vida do solo (minhoca, microrganismos e outros), pode-se ter uma agricultura próxima do ideal. (MARION; SEGATTI, 2012, p.13).

Neste sentido, é importante ressaltar que após o plantio de determinado tipo de cultura e todo o seu processo de produção até a colheita, analisa-se e determina-se para onde aquele produto será direcionado e destinado à venda. De acordo com Marion, “a colheita se caracteriza, portanto, como um Estoque em Andamento, uma produção em formação, destinada a venda, sempre indicando o produto a ser colhido.” (MARION, 2009, p.18). Conforme o que já foi visto, Crepaldi menciona que:

Uma Empresa Rural, por menor que seja, é uma organização complexa, cujo desempenho sobre a influência de vários fatores internos e externos. Para detectar a causa de problemas, ou mesmo entender as razões de resultados positivos, o empresário precisa fazer um diagnóstico, considerando os diversos aspectos de seu negócio. É a precisão deste diagnóstico – que vai - lhe permitir superar crises ou traçar uma estratégia de segurança de crescimento. (CREPALDI, 2012, p.321).

Dessa forma, alguns aspectos devem ser levados em consideração devido aos fatores que influenciam e afetam a produtividade de uma propriedade agrícola, conforme Oliveira na Ilustração 4.

FATORES	CONTEXTO
NATUREZA BIOLÓGICA	A relação entre o investimento realizado e a efetiva produção agrícola é analisada, considerando que o investimento, tem resultados diferidos.
SAZONALIDADE	As estações do ano definem a produção dos produtos, bem como a comercialização (oferta, procura e preço).
DEPENDÊNCIA DO CLIMA	O clima influencia a época do plantio, bem como a manutenção da cultura, a colheita, dentre outros.
TEMPO DE PRODUÇÃO/ TRABALHO	Na produção rural não há correlação entre o trabalho despendido (mão de obra) e o montante produzido.
A TERRA PARTICIPA DA PRODUÇÃO	As condições do solo devem ser analisadas para a garantia da produção.
INCIDÊNCIA DE RISCOS	A produção rural também está sujeita aos fenômenos naturais, como chuvas, geadas, seca, granizo, esses fatores passam pela avaliação do gestor.

Ilustração 4: Fatores que influenciam a produção agrícola.

Fonte: (adaptado de OLIVEIRA, 2015).

Conforme Oliveira, esses aspectos influenciam na produtividade agrícola, sendo através desses fatores que determinam como resultará a colheita no final de todo o processo de produção, para a obtenção do resultado econômico esperado (OLIVEIRA, 2015).

Todavia, Marion diz que a matéria-prima utilizada na produção vem da escolha correta do melhor insumo e adubação na plantação, seguindo de que esse produto passe por um longo processo em andamento (desde a semente colocada na terra, ocorrendo por um determinado período, o seu crescimento, com o máximo cuidado com ferrugens da planta, até o produto estar pronto para colheita). Portanto, após este produto ser finalizado, estar acabado após a colheita, o mesmo é destinado à venda e fica disponível para o consumo e a satisfação dos clientes que procuram uma melhor qualidade de vida (MARION, 2009).

Neste sentido, cabem ao administrador rural as seguintes tarefas, conforme Crepaldi na Ilustração 5:

TAREFAS	CONTEXTO
O QUÊ	Tomar a decisão sobre o quê produzir, baseando-se nas condições de mercado e dos recursos naturais de seu estabelecimento rural.
QUANTO	Decidir sobre o quanto produzir levando em consideração fundamentalmente a quantidade de terra de que dispõe ainda o capital e a mão de obra que pode empregar.
COMO	Estabelecer o modo como vai produzir, a tecnologia que vai empregar, ou seja, se vai mecanizar ou não a lavoura, o tipo de adubo a ser aplicada, a forma de combater as pragas e doenças.
CONTROLAR	Controlar a ação desenvolvida, verificando se as práticas agrícolas recomendadas estão sendo aplicadas corretamente e no devido tempo.
AVALIAR	Avaliar os resultados obtidos na safra medindo os lucros ou prejuízos e analisando quais as razões que fizeram com que o resultado alcançado fosse diferente daquele previsto no início de seu trabalho.

Ilustração 5: Tarefas que influenciam na Administração Rural.

Fonte: (adaptado de CREPALDI, 2012).

A partir dessas tarefas o produtor junto ao administrador rural, consegue analisar a maneira adequada para sua plantação na tomada de decisão. Segundo Crepaldi, “[...] para o Administrador Rural cabe destacar um conjunto de ações de decidir o quê, quanto e como produzir, controlar o andamento do trabalho e avaliar os resultados alcançados.” (CREPALDI, 2012, p.3).

Dessa forma, é importante retratar que os ativos biológicos são importantes para entidade. Pois, os ativos biológicos estão divididos em ativos biológicos imaturos e os ativos biológicos maduros, sendo que este segundo quando pronto gera benefícios à entidade. De acordo com Oliveira:

Os ativos biológicos para a produção maduros, quando mensurados, são amortizados de acordo com sua vida útil de benefícios para a entidade. Os ativos biológicos para a produção imaturos não são depreciados quando mensurados pelo custo, isso porque ainda não geram benefícios atuais para a entidade. (OLIVEIRA, 2015, p.81).

Na percepção de Crepaldi, o empresário precisa conhecer exatamente a quantidade e o valor em que constitui o capital da empresa e também as benfeitorias (animais, implementos e máquinas) utilizadas na propriedade por vários anos. Sendo que a empresa agrícola deve escolher todas as culturas que serão utilizadas, de modo a explorar e aproveitar da melhor maneira a terra, com o intuito de fazer o manejo adequado e eficiente de insumos e maquinários a ser desenvolvido no tempo certo, para que a produção obtenha o resultado econômico esperado no final de todo o processo de produção (CREPALDI, 2012).

### 1.3 ESTUDOS RELACIONADOS

No trabalho de Souza e Garcia, o objetivo é realizar uma avaliação comparativa dos indicadores físicos e financeiros dos dois sistemas de cultivo de dez espécies de hortaliças, analisando-se a participação relativa dos diversos componentes nos respectivos custos de produção. Através de uma análise feita sobre todas essas culturas no cultivo orgânico da propriedade estudada, revela que obteve nas receitas líquidas resultados superiores ao cultivo convencional, com razões variando de 1,1 para o morango e de até 28,4 para o repolho (SOUZA; GARCIA, 2013).

Segundo Hofer, Rauber, Diesel e Wagner, o objetivo do trabalho é elaborar um estudo sobre o custo de produção aplicado ao agronegócio, especificamente nas culturas trigo e soja, com o intuito de verificar o resultado

por alqueire. Através da análise conclui-se que a utilização de ferramentas de controle e gerenciamento de custos propicia informações ao gestor, que auxiliam no processo decisório da atividade rural. O gerenciamento e planejamento da produção proporcionam informações para melhorar o desempenho econômico e financeiro da atividade (HOFER; RAUBER; DIESEL; WAGNER, 2006).

Segundo Silva, Fernandes e Torricelli, o objetivo do trabalho foi levantar todos os custos incidentes aos produtos para que a fixação do preço de venda fosse aplicada de maneira precisa, na busca de uma maior competitividade no setor e a maximização do lucro. Através das análises os autores puderam constatar que com o auxílio das planilhas de custos o preço praticado anteriormente não era ideal, assim de maneira que com os reajustes mediante a utilização das planilhas de custos e da margem de contribuição, conclui-se que formou-se um preço que pudesse ser competitivo e que contribuísse para uma maior lucratividade da empresa (SILVA; FERNANDES; TORRICELLI, 2013).

Segundo Cardoso, este trabalho tem por objetivo mapear o processo produtivo de hortaliças de um empreendimento rural familiar por plano sequência e em seguida a mensuração do custo de todas elas por meio do Custeio Sequência. Através da análise de apuração por meio do Custeio Sequência deu-se a partir do somatório dos eventos e em seguida esse valor foi totalizado por sequência, por Unidade de Ação e por fim no total do Plano Sequência de cada hortaliça. Foi obtido o custo total e esse foi dividido pelo rendimento de cada hortaliça e obtido o custo unitário de cada uma delas. Então se conclui que este resultado poderá servir como base para outros pequenos produtores de hortaliças da cidade (CARDOSO, 2014).

## 2 METODOLOGIA

A metodologia se constitui em uma pesquisa aplicada que segundo o autor Gil, esta pesquisa aborda informações que serão analisadas e aplicadas no decorrer do estudo, de forma a solucionar os possíveis problemas encontrados dentro da propriedade (GIL, 2010). Dessa forma esta pesquisa classifica-se em quantitativa, que de acordo com Viana, refere-se ao tratamento

dos dados analisados no período do estudo, sendo “[...] neste tipo de trabalho científico você deverá envolver dados numéricos, trabalhados a partir de procedimentos estatísticos variados e adequados a cada situação específica.” (VIANNA, 2001, p. 121). Também segundo Viana “[...] na pesquisa qualitativa você analisará todos cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, entre outros aspectos para a compreensão da realidade estudada.” (VIANNA, 2001, p.122).

Sendo assim, é importante a utilização de documentação indireta que é utilizado o levantamento de dados através de materiais bibliográficos que conceituam a pesquisa, sobre o que será abordado no estudo em relação aos dados que serão analisados através de documentos particulares, como o bloco do produtor, cadernos de anotações e recibos diversos. E a documentação direta retrata a pesquisa que será realizada dentro da propriedade, através de entrevista não estruturada com o produtor, observação *in loco* com o intuito de fornecer soluções adequadas para a apresentação de resultados sobre a produção agrícola, através da coleta de dados fornecidos pela entidade.

Dessa forma, será feita a análise e interpretação dos dados encontrados na propriedade através do método dedutivo, pois apresenta as conclusões de determinadas premissas, que através da investigação demonstra as verdadeiras situações encontradas em relação ao problema enfrentado na propriedade. Em seguida o método estatístico, este utiliza dados coletados na entidade que auxilia na análise e interpretação dos dados e por fim o método comparativo, este busca o confronto de fatos sobre os dados coletados na propriedade, com outras informações relacionadas.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A propriedade rural está situada no interior do município de São Paulo das Missões - RS. A atividade de desempenho da propriedade é voltada ao mercado agrícola, especificadamente na área da agricultura, apresenta o plantio da Alface e do Repolho como as principais culturas. Segundo o proprietário a extensão

territorial totaliza 12 hectares, desses o proprietário possui 9 hectares de cultivo próprio e para a extração de produtos à venda.

A propriedade é do casal, sendo estes responsáveis pelo total gerenciamento, não possuindo nenhum tipo de assistência técnica e gerencial de algum profissional da área contábil. O trabalho no cultivo dessas atividades é elaborado por todos os membros da família, sendo o casal e suas três filhas. A propriedade não possui maquinários e implementos agrícolas próprios, assim necessitando de terceirização neste setor.

Segundo entrevista o agricultor possui giro de caixa para comprar as sementes ou mudas, inseticidas, herbicidas, todos os insumos necessários para desenvolver as atividades. Após a colheita da variedade agrícola, as alfaces e os repolhos são encaminhados para a feira da região de Santa Rosa/RS. O valor da unidade da Alface e do Repolho varia de acordo com o mercado, condições climáticas e quantidade, sendo o mesmo determinado no momento da venda. Assim o produtor não considera o custo unitário que teve na produção, não sabendo ao certo até quanto precisa vender para cobrir estes custos e assim ter o retorno esperado, é neste ponto que o estudo deste trabalho pretende auxiliá-lo.

### 3.1 MAPEAMENTOS DOS PROCESSOS PRODUTIVOS DAS CULTURAS DE ALFACE E REPOLHO

Através de entrevista com o proprietário da propriedade, onde foram coletados os dados no dia 23 de Janeiro de 2017, sendo neste mesmo dia inicia-se as atividades do processo de cultivo do repolho e da alface, sendo mostrado como é feito o processo produtivo do cultivo dessas hortaliças. O processo do cultivo da alface leva um período de 3 meses, sendo iniciado no dia 23 de Janeiro e encerrando no dia 23 de Abril de 2017. Em seguida ocorre o processo do cultivo do repolho que leva em um período de 4 meses, este inicia-se no dia 23 de Janeiro e encerra-se no dia 23 de Maio de 2017.

A Ilustração 6, retrata os processos da plantação das hortaliças, desde a preparação da terra até a finalização da colheita:

	ALFACE	REPOLHO
O 1° Processo		
1° Processo é feito a preparação da terra.		
O 2° Processo		
2° processo é feito o plantio das hortaliças.		
O 3° Processo		
3° Processo é feito a carpina dos canteiros.		
O 4° Processo		
4° Processo é feito a colheita das hortaliças.		

Ilustração 6: Processo produtivo das culturas da alface e do repolho.

Fonte: dados da pesquisa.

Na Ilustração 6, demonstra 4 processos de preparação da terra, no qual divide-se em 1°, 2°, 3° e 4° processo. No 1° processo apresenta a preparação da terra, a adubação, o aplainamento, a preparação dos canteiros e as mudas

de alface e de repolho. No 2º processo mostra a plantação das mudas de alface e de repolho, e a irrigação dessas mudas pós-plantio. No 3º processo apresenta a carpina dos canteiros, em sequência a ureia para crescimento das hortaliças e a irrigação para não queimarem as folhagens das mudas e no 4º processo mostra a parte da colheita, transporte das hortaliças e por fim a lavagem para estarem prontas para a venda.

Portanto, percebe-se que no processo 1 e 2 pode-se constatar que demanda um maior tempo de serviço de mão de obra, devido aos vários segmentos que este processo de preparação da terra necessita mais cuidado na hora do plantio e ao serem colocadas as mudas nos canteiros, é preciso cuidá-las para ter-se depois, no momento da colheita dessas hortaliças, um resultado positivo sem perdas das mesmas.

### 3.2 APURAÇÕES DOS GASTOS E CUSTOS DA PRODUÇÃO

Com a utilização de 25% da área total produzida para a ocupação de 600 unidades de repolho e utilizando 75% da área total produzida para a ocupação de 1000 unidades de alface, de modo que o plantio dessas quantidades em relação a utilização correta dos demais produtos que auxiliaram direta e indiretamente na produção das hortaliças, para a obtenção do resultado e da lucratividade da produção total da propriedade.

Tabela 1

Matéria-Prima pela área total produzida dividida pela quantidade plantada de acordo com cada cultura

Custo Direto - Alface					Custo Direto - Repolho				
Custos/Produtos	UNID	QTDE	VLR TOTAL	VLR UNIT.	Custos/Produtos	UNID	QTDE	VLR TOTAL	VLR UNIT.
MATÉRIA - PRIMA			R\$	R\$	MATÉRIA - PRIMA			R\$	R\$
Mudas/Sementes	Pés	1000	90,00	0,09	Mudas/Sementes	Pés	600	54,00	0,09
Adubo Químico	Kg	60	60,00	0,06	Adubo Químico	Kg	60	60,00	0,10
Total	-	-	150,00	0,15	Total	-	-	114,00	0,19

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar os dados da tabela pode-se constatar que o custo direto totalizou para a alface em R\$150,00 e para o repolho em R\$114,00, percebe-se que após serem levantados os custos diretos pela quantidade dentro da área total produzida, obteve enfim o custo direto total e unitário por pé de alface e por pé de repolho.

Após serem analisados os custos diretos da produção, foi feita uma nova planilha denominada custos indiretos, que é criada após o levantamento de todos os custos indiretos encontrados na produção. A Tabela foi elaborada de forma a exibir todos os custos indiretos médios mensais da propriedade. Depois de coletados esses dados, constatou-se os seguintes custos/produtos: ureia, energia elétrica, encargos sociais e combustíveis.

Tabela 2

Dados dos Custos Indiretos

GASTOS	CUSTOS/PRODUTOS	ALFACE		REPOLHO	
		VLR UNIT R\$.	VLR TOTAL R\$	VLR UNIT. R\$	VLR TOTAL R\$
Custo Indireto	Ureia	0,05	45,00	0,03	15,00
	Energia Elétrica	0,04	37,5	0,03	16,64
	Encargos Sociais	0,47	4.685,00	0,47	4.685,00
	Combustível	0,04	43,75	0,04	26,25
Custo Indireto Total		0,60	4.811,25	0,57	4.742,89

Fonte: dados de pesquisa.

Ao serem reconhecidos os custos diretos e indiretos, criou-se uma tabela para encontrar o custo total, onde foi realizado o cálculo a partir da soma dos custos diretos mais os custos indiretos por pé de alface e por pé de repolho.

Tabela 3

Total dos Custos (Custos Diretos e Indiretos)

Produto	Custo Direto R\$	Custo Indireto R\$	Custo Total R\$
Alface	0,15	0,60	0,75
Repolho	0,19	0,57	0,76

Fonte: dados de pesquisa.

Por fim, após serem encontrados os custos diretos e indiretos, será realizada uma tabela descrevendo a Margem de Contribuição da alface e do repolho, que é obtida através do custo vendido da diferença do custo unitário, para apurar-se o valor da receita de cada produto. Segundo Bornia (2009) a separação dos custos direto e indireto, fixos e variáveis, serve para as propriedades na alocação do custo em relação ao produto, assim auxilia o produtor na correta tomada de decisão (BORNIA, 2009). Para Megliorini (2012) a separação dos custos se faz necessária para sua apuração, com enfoque na gestão da empresa rural, onde se apresenta os produtos e o volume de produção em que este custo está distribuído (MEGUIORINI, 2012). Desta forma, a margem de contribuição representa em quanto o valor das vendas ou quanto sobra das vendas, que contribui para pagar as despesas fixas e também para gerar lucro e assim auxilia na apuração do resultado de cada produto, pois é o preço de venda descontado da soma dos custos e despesas variáveis.

Tabela 4

Cálculo da margem de contribuição dos pés de alface e dos pés de repolho

Cálculo da Margem de Contribuição			
Alface	R\$	Repolho	R\$
(+) Preço de Venda	2,00	(+) Preço de Venda	4,00
(-) Desp. Variável (2,5%)	0,05	(-) Desp. Variável (2,5%)	0,10
(-) Custo Variável	0,15	(-) Custo Variável	0,19
(=) Margem de Contribuição Unit.	1,80	(=) Margem de Contribuição Unit.	3,71
(=) Margem de Contribuição Total	1.800,00	(=) Margem de Contribuição Total	2.226,00

**Fonte:** dados de pesquisa.

Desse modo, verifica-se que a margem de contribuição unitária totalizou em R\$ 1,80 para a alface e R\$ 3,71 para o repolho e a margem de contribuição total totalizou em R\$ 1.800,00 para a alface e R\$ 2.226,00 para o repolho, nota-se que a margem de contribuição da produção do repolho ficou mais elevada que a margem de contribuição da produção da alface, isso é devido o preço de venda do repolho ser maior do que o preço de venda da alface, assim neste caso

através dos cálculos e análises, pode-se constatar que o resultado da margem de contribuição unitária e da margem de contribuição total da alface será inferior ao resultado da margem de contribuição unitária e da margem de contribuição total do repolho.

### 3.3 APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DAS PRODUÇÕES

O resultado apresenta-se através da coleta de dados, onde será realizada a comparação das culturas da alface e do repolho, seguindo sobre o processo de produção dos custos e o preço vendido das hortaliças, através da utilização do método de custeio variável, para chegar à análise da lucratividade e rentabilidade das atividades das hortaliças, sobre seus retornos para o produtor rural dentro da propriedade.

Tabela 5

#### Resultado dos produtos da alface e do repolho

ALFACE	R\$	%	REPOLHO	R\$	%
RECEITA TOTAL	2.000,00	100	RECEITA TOTAL	2.400,00	100
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	150,00	7,5	(-) CUSTOS VARIÁVEIS	114,00	4,75
(-) DESPESAS VARIÁVEIS (2,5%)	50,00	2,5	(-) DESPESAS VARIÁVEIS (2,5%)	60,00	2,5
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.800,00	0	(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	2.226,00	0
(-) CUSTOS FIXOS	600,00	30	(-) CUSTOS FIXOS	342,00	14,25
(-) DESPESAS FIXAS	21,95	1,10	(-) DESPESAS FIXAS	26,33	1,10
(=) LUCRO	1.178,05	58,90	(=) LUCRO	1.857,67	77,40

Fonte: dados da pesquisa.

Ao elaborar as tabelas sobre o custeio variável, segundo Migliorini o custeio variável, é onde o custo está em contato com o produto, sendo o método pelo qual se apropriam o custo dos produtos ocorridos em determinado período (MEGLIORINI, 2012). De modo que os custos fixos foram calculados através do custo unitário indireto de cada produto multiplicado pela quantidade total produzida de alface e de repolho e as despesas fixas é a soma de todas as

despesas gerais da propriedade rateados para a alface e para o repolho. Assim com a margem de contribuição descontando os custos fixos e as despesas fixas pode-se chegar ao lucro/resultados. Dessa forma observa-se que o resultado das tabelas, demonstra que o lucro sobressaiu sobre custo e as despesas gerais da propriedade. Com tudo analisou-se que a alface apresentou o lucro de R\$ 1.178,05 e o repolho apresentou o lucro de R\$ 1.857,67, verifica-se que a produção da alface é inferior da produção do repolho, onde a cultura do repolho traz um lucro de 77,40%, assim gerando um resultado elevado e positivo para o produtor da propriedade desta cultura.

Para o trabalho de Sousa e Garcia foi utilizado uma análise feita sobre o gasto com mão-de-obra que foi ligeiramente menor no sistema orgânico e confirmou ser o componente de maior participação nos custos de ambos os sistemas de produção. Os sistemas orgânicos de abóbora, morango, repolho e tomate apresentaram custo de produção menor que os sistemas convencionais. Os sistemas convencionais de produção de alho, batata e quiabo apresentaram custo de produção menor que os sistemas orgânicos. As culturas de cenoura e pimentão apresentam custos de produção semelhantes nos sistemas orgânicos e convencionais. Todas as culturas oleícolas no cultivo orgânico revelaram receitas líquidas superiores ao cultivo convencional, com razões variando de 1,1 para o morango até 28,4 para o repolho (SOUSA; GARCIA, 2013). Na sequência o trabalho de Hofer, Rauber, Diesel e Wagner, concluiu-se que através da utilização de ferramentas de controle e gerenciamento de custos propicia informações ao gestor, que auxiliam no processo decisório da atividade rural, para melhorar o desempenho econômico e financeiro da atividade (HOFER; RAUBER; DIESEL e WAGNER, 2006) e para o trabalho de Silva, Fernandes e Torricelli, conclui que ao levantar os custos incidentes aos produtos para que a fixação do preço de venda na busca de uma maior competitividade no setor com a utilização das planilhas de custos e da margem de contribuição, para uma maior lucratividade da empresa (SILVA; FERNANDES e TORRICELLI, 2013). E para Cardoso, este trabalho tem por objetivo mapear o processo produtivo de hortaliças de um empreendimento rural familiar, que através da análise de apuração por meio do Custeio Sequência deu-se o custo total e esse foi dividido

pelo rendimento de cada hortaliça e obtido o custo unitário de cada uma delas (CARDOSO, 2014).

A partir das análises dos outros autores e seus trabalhos, pode-se constatar que, com o levantamento de dados auxilia na elaboração das planilhas de custos e o preço de venda praticado, para a formação das análises e assim obter o resultado correto em relação ao que é produzido pela propriedade. Portanto, conclui-se que o resultado deste trabalho poderá servir como base para outros pequenos produtores de hortaliças da cidade e da região.

## CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho, referente à gestão de custos no setor agrícola, no qual demonstra a utilização de investimentos na produção das hortaliças e com a alocação correta e eficiente dos custos distribuídos para o plantio, com isso se percebe que é necessário ter um planejamento agrícola adequado para a correta tomada de decisão e assim o produtor obterá resultados significativos do seu empreendimento.

O proprietário da propriedade acompanhou durante a pesquisa, no qual disponibilizou os dados que ajudaram na elaboração dos cálculos necessários para formar as planilhas, onde constatou a necessidade de ter ferramentas que auxiliem no planejamento e na tomada de decisão, para que pudesse ter o manejo adequado da plantação e assim se obter o resultado esperado.

As dificuldades encontradas foram em relação ao levantamento dos dados e informações, no qual pode-se constatar que a propriedade rural não investe em um sistema de registro e análise de dados, referente à produtividade do seu negócio e assim não possui estoque de insumos e não sabe qual quantidade total do que é plantado e vendido mensal e anual. Desse modo o levantamento de dados para a realização dos cálculos, e por seqüência as análises do processo produtivo das hortaliças passou por um processo demorado, pois foi necessário levantar todas as informações para se obter o resultado correto em relação ao que é produzido pela propriedade.

Com o auxílio dos cálculos e após desenvolver as planilhas, para saber o preço vendido de cada produto, pode-se apurar o resultado das hortaliças. Porém a propriedade deverá manter a utilização das planilhas já elaboradas, para que o proprietário possa fazer novos rateios e dessa forma ter o valor correto e adequado para cada produto produzido na propriedade.

O levantamento dos custos e a sua alocação em relação aos produtos deve ser contínua e da mesma forma o preço de venda deve se manter atual e de acordo com mercado e o seu setor econômico. Dessa forma a propriedade deve investir em um sistema de registro para informatização de dados e assim fazer a gestão e administração eficaz de seu negócio. Podendo introduzir um processo de controle de estoque e também criar um cadastro informatizado das informações referente à plantação, informações estas que a atividade da propriedade ainda não possui em relação a produção do seu empreendimento.

## REFERÊNCIAS

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**: aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Ronaldo. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006

CARDOSO, D. J, Custeio Sequência na Produção de Hortaliças Produzidas em Solo no Município de Cacoal/RO. **Fundação Universidade Federal de Rondônia – Unir Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis**, Cacoal – RO 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural**: uma abordagem decisória. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

HOFER, Elza et al. Gestão de Custos Aplicada ao Agronegócio: culturas temporárias

**Contab. Vista & Rev.** jan./mar. 2006, v. 17, n. 1, p. 29-46.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos Planejamento, Implementação e Controle**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. **Contabilidade Pecuária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, Deyvison de Lima; OLIVEIRA, Gessy Dhein. **Contabilidade Rural: uma abordagem do agronegócio dentro da porteira**, 2. ed. Curitiba: Juruá, 2015.

SILVA, R. C, FERNANDES, L. C, TORRICELLI, T. A. Análise de custo para a formação do preço em uma plantação de hortaliças. **Revista Gestão e Tecnologia para Competitividade**, 24, 25, 26. Agosto. 2013.

SOUSA, R. C, GARCIA, R. D. C, Custos e Rentabilidades na Produção de Hortaliças Orgânicas e Convencionais no Estado do Espírito Santo. **Revista Brasileira de Agropecuária Sustentável (RBAS)**, Julho. 2013. v.3, nº1, p.11-24.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

## FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESA DO RAMO DE FABRICAÇÃO DE ESTOFADOS

Daniela Carine Soares<sup>1</sup>

Cristiano de Lima<sup>2</sup>

### RESUMO

Atualmente no mercado de trabalho, a concorrência entre empresas é grande, o produto de melhor qualidade, o de menor custo, o melhor atendimento, a melhor promoção, tudo isso é levado em consideração na hora de adquirir um produto ou serviço. Contudo, um cliente procura sempre a empresa que o valorize e que satisfaça as suas necessidades. A partir disso, neste artigo buscou-se estudar a relevância em implantar um programa de fidelização de clientes em uma empresa do ramo de fabricação de estofados. A fim de buscar uma ação eficaz para fidelizar seus clientes, este estudo mostra a importância que esta tem para as empresas, visando novas estratégias de fidelização, pois quando fidelizados tendem a atrair novos clientes para junto da empresa. Fazendo com que acrescente conhecimento sobre a área de marketing, este artigo é importante tanto para a empresa quanto para acadêmicos do curso de administração, como também para a sociedade no geral, que pode vir a conhecer melhor os trabalhos realizados e dificuldades enfrentadas. Os principais conceitos para este estudo são marketing, marketing de relacionamento e de fidelização de clientes, resultado de pesquisas bibliográficas. Realizando um estudo de caso, conhecemos a empresa objeto do estudo, para poder identificar as necessidades dos clientes. Com base neste estudo, chegou-se a conclusão de que a empresa, apesar de estar com pouco tempo de atuação no mercado, sente a necessidade de um programa de fidelização e ampliação, porém, no momento, encontra-se com dificuldades financeiras, tornando carente a parte de novos investimentos.

Palavras- chave: Marketing – Fidelização de Clientes – Qualificação – Satisfação.

### INTRODUÇÃO

A fidelização de clientes é um tema muito importante a ser trabalhado pelas empresas, pois clientes fiéis são os que têm maior representação diante

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. ddedanisoares@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Custos. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br

aos negócios realizados. Fazer-se primeira opção quando se pensa em um produto é relevante pelo fato de o cliente não se importar em pagar mais por ele, fazendo também com que adquira outros produtos e serviços oferecidos pela empresa e trazendo com eles novos clientes, o que podemos chamar de marketing de referência ou marketing gratuito.

No presente artigo, foi abordada a questão da fidelização de clientes na empresa Rekint Estofados de Santo Cristo/RS. Tratando de ações que foram implantadas na empresa, no sentido de fidelizar clientes, tendo como objetivo verificar quais as melhores estratégias de marketing para que isso se aplique na organização em estudo.

O problema deste artigo está em quais as ações de marketing que podem ser implantadas na empresa no sentido fidelizar clientes, verificando o trabalho que está sendo realizado na empresa, e quais as mudanças que terão que ser feitas, avaliando quais as melhores estratégias e expondo as ações de marketing mais viáveis para a fidelização.

Realizou-se uma pesquisa aplicada, com o intuito de gerar conhecimento para solucionar problemas específicos encontrados na empresa em estudo, como a preocupação em encontrar um processo eficiente que faça com que se fidelizem seus clientes, e com esta análise saber opiniões de clientes e o que procuram para serem fidelizados.

O propósito deste artigo é de propor estratégias mais viáveis que poderão ser utilizadas para fidelizar os clientes, tendo como referência o trabalho que já vinha sendo feito pela empresa e assim fazer as mudanças necessárias, pois para a empresa este resultado é de extrema importância, sendo que tem pouco tempo de atuação e necessita de uma forma relevante de fidelização de clientes para que a empresa se mantenha competitiva no mercado.

Utilizou-se neste estudo o método de pesquisa bibliográfica, que tem como base pesquisas em livros que tenham ligação com o assunto abordado, e um estudo de caso, onde se faz uma busca de dados e informações que tentam solucionar o problema encontrado na empresa, chegando a conclusões sobre a viabilidade de se investir na questão de fidelização, e se este trouxe o retorno esperado pela organização.

O tema fidelização de clientes tem uma grande importância nas empresas por fazer parte do marketing de divulgação, onde os próprios consumidores divulgam a sua opinião sobre a qualidade do produto e/ou serviço, sobre a organização em si, sobre o atendimento etc. É uma espécie de marketing gratuito, que traz um retorno considerável para a empresa, pois através da fidelização de clientes que se captam os novos consumidores.

O presente artigo é relevante para o acadêmico para acrescentar conhecimento da área do marketing no curso de administração de empresas, para ter uma noção do que será enfrentado mais tarde no mercado de trabalho.

Para a empresa Rekint Estofados, este estudo é muito significativo, pois tem menos de um ano de atuação no mercado, sendo assim enfrenta a dificuldade de obter clientes, dependendo da divulgação do nome da empresa em rádios e jornais da região. Porém, entende que não é só de importância obter novos clientes como fidelizar os que já são usuários dos produtos da estofaria, para que estes possam fazer a sua própria divulgação sobre a qualidade e sua satisfação com a empresa.

Para a instituição, o projeto torna evidente o aprendizado adquirido até o final do curso, e poderá servir de auxílio em pesquisas da área explanada do assunto do presente trabalho.

A satisfação do cliente é o que faz com que a empresa evolua e cresça perante o mercado. Com isso, estudar essa satisfação e fazer com que este consumidor fidelize-se a organização é essencial também para a sociedade.

Neste artigo é apresentado em seu referencial teórico o conceito e a importância do marketing, de marketing de relacionamento e fidelização de clientes, assim como na metodologia da pesquisa onde consta a geração e análise dos dados. Também a análise de resultados e demonstrações dos dados obtidos e a conclusão final, a fim de mostrar os seguimentos, opiniões e sugestões de melhoria.

## 1 MARKETING

O marketing tem como uma de suas funções divulgar seus objetivos diante ao mercado consumidor, ele transforma os desejos dos clientes em necessidades e as necessidades em satisfação, e com isso consegue cada vez atingir mais mercados, abrangendo um maior número de clientes que buscam essa sensação de desejo realizado. Para Dias, o conceito de marketing é o seguinte:

Marketing é uma palavra em inglês derivada de market, que significa mercado. É utilizada para expressar ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações. (DIAS, 2003, p.2).

Já para Kotler e Keller, “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de ‘suprir necessidades gerando lucro’.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.3).

Para Keegan, existe um novo conceito de marketing, onde se mudou o seu foco para o cliente, e não somente o lucro. Keegan diz que:

O ‘novo’ conceito de marketing, que surgiu por volta de 1960, mudou o foco do produto para o cliente. O objetivo ainda era o lucro, mas o meio de atingi-lo foi expandido para incluir os demais componentes do composto de marketing ou os 4Ps, como ficaram conhecidos: produto, preço, ponto-de-venda (distribuição) e promoção (comunicação). (KEEGAN, 2005, p.3).

Antes o foco do marketing era no produto, na sua fabricação, sua qualidade, seus valores internos, o objetivo era o lucro e o meio para alcançá-lo, vender ou convencer o cliente a comprá-lo. Mas nos dias de hoje esse conceito foi revertido, e o que antes era o objetivo final tornou-se o foco principal, que é o cliente e sua satisfação com o produto, serviço, atendimento de qualidade, com suas necessidades postas em primeiro lugar. Não se trata mais de adequar o cliente ao produto e sim adequar o produto ao desejo do cliente (KEEGAN, 2005). Segundo Las Casas,

A evolução do conceito de marketing passou a considerar o relacionamento como forma de se obter vantagem competitiva em um ambiente comercial cada vez mais concorrido. A satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores evoluiu para a oferta de valor para a clientela, ou seja, os benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles. (LAS CASAS, 2009, p.7).

A mudança no conceito de marketing fez com que se agregasse mais valor ao produto ofertado, dando assim uma vantagem competitiva da empresa sobre o mercado. Com o cliente mais satisfeito a imagem da organização sobre a concorrência toma destaque, pois o valor agregado de um produto vai além do preço acessível e da qualidade, conta também com uma boa relação entre empresa e cliente, além de satisfação, levar o pensar na empresa como primeira opção (LAS CASAS, 2009).

## 1.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento tem importância significativa para as organizações que pretendem fidelizar seus clientes. É com ele que se aplicam as ações de marketing que trazem a satisfação do cliente e o façam voltar para a empresa, sabendo que esta é a melhor opção no mercado (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Dias, marketing de relacionamento: “É um conceito surgido na década de 1990 como uma evolução do marketing direto e do database marketing, motivado por pesquisas que indicavam que conquistar um novo cliente custava, em média, cinco vezes mais que reter um cliente.” (DIAS, 2003, p.6). Segundo Kotler e Keller:

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. (KOTLER; KELLER, 2012, p.18).

Para Kotler, para entender o marketing de relacionamento com o consumidor, deve-se examinar o processo que é envolvido em sua atração e manutenção, existe um ponto de partida que seriam os consumidores prováveis, que são todos que podem comprar o produto ou serviço, a empresa então, trabalha com esses consumidores para determinar quais serão os consumidores potenciais, que são os clientes com forte interesse potencial no produto que está sendo vendido e nas condições em que pode ser pago este produto (KOTLER, 2008).

Seguindo este contexto, Moreira cita a relevância de se inspirar confiança para os seus clientes; “Pelo modo de agir, os bons vendedores passam a inspirar confiança. Eles devem ter atitudes honestas e éticas, não contar fatos da empresa para os concorrentes, devendo ainda ser coerentes em suas atitudes, praticando o que dizem.” (MOREIRA, 2007, p.85).

Para que o marketing de relacionamento funcione, é necessário ter ética e honestidade nas negociações, seja para comprar ou para vender, para fechar negócios, assinar contratos e se obter os resultados desejados, é preciso também que haja confiança entre as partes. Segundo Gronroos:

Marketing de relacionamento é o processo de identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com os clientes (e outras partes) de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras. Isso se consegue através de trocas mútuas e promessas. (GRONROOS, 2003, p.41).

O marketing de relacionamento tem como objetivo trazer seus clientes para mais perto da organização, pois a fidelização destes clientes é de grande relevância para o crescimento da empresa no ambiente comercial. Aprimorando tanto seus produtos como serviços e atendimentos, faz com que haja cada vez mais uma ligação entre as partes envolvidas no negócio, ligação esta que se trata de comprometimento e satisfação e que faz que ambos os lados saiam ganhando, não apenas pela questão financeira, mas também pelo contentamento em poder atender e transmitir confiança.

## 1.2 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

O marketing de fidelização de clientes é um dos mais importantes níveis que compõem o marketing de relacionamento. É através desse método que a empresa consegue captar também os novos clientes, pois consumidores satisfeitos fazem a propaganda gratuita da empresa, e é esse marketing o que mais traz resultados satisfatórios para a organização. Para Dias,

O marketing de fidelização ou de retenção é o primeiro nível do marketing de relacionamento. É definido como a estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. É a estratégia mais adequada para ativar e reter segmentos de clientes selecionados, cujo potencial de negócios poderá ou não evoluir ao longo do tempo. (DIAS, 2003, p.7).

Segundo Kotler, “Além de melhorar suas relações com seus parceiros na rede de suprimento, muitas empresas têm intenção de desenvolver relações de lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais.” (KOTLER, 2008, p.58).

Kotler afirma que no passado, as empresas achavam que os seus consumidores estavam garantidos, pois não havia muitas alternativas de fornecedores, os que haviam prestavam serviços igualmente deficientes ou o mercado crescia tão rápido que as empresas não acompanhavam o seu crescimento e não se preocupavam em satisfazer seus consumidores. Kotler ainda diz que o custo para atrair novos clientes é de cinco vezes mais que o custo para mantê-lo satisfeito com a empresa (KOTLER, 2008). Para ele, “É necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais.” (KOTLER, 2008, p.58).

Para Rosa, se a empresa for como a grande maioria que acreditam saber o que os clientes querem deve se ter cuidado, pois estando em um século de novas mudanças, novos sistemas e as empresas, não independentemente do tamanho devem acompanhar essas mudanças para se manter competitivas no mercado, criando e monitorando as ações de relacionamento com os atuais

clientes, captando as mensagens, buscando o diferencial e garantindo bons resultados (ROSA, 2004). Segundo Rosa:

As empresas baseadas no relacionamento com seus clientes devem lembrar-se de três regras básicas: alguns são clientes previsíveis e fiéis, alguns são mais rentáveis que os outros e, por último, alguns acharão que os produtos e serviços de sua empresa são superiores aos da concorrência. Nenhuma empresa pode satisfazer todas as necessidades de todos eles. Portanto, concentrar o foco em determinados clientes e fazer todo o possível para conservá-los e mantê-los satisfeitos será a verdadeira fórmula de fidelização dos mesmos. Em essência, fidelidade significa que estamos dispostos a sacrificar parte de nossos interesses. Porque o sucesso da relação que se constrói a longo prazo é mais importante que qualquer benefício imediato. (ROSA, 2004, p.78).

Kotler e Keller destacam alguns pontos específicos para serem considerados na hora de construir a fidelidade dos clientes, como criar produtos e experiências superiores para o mercado, assim como interligar todos os departamentos da empresa em um gerenciamento de processos de satisfação dos clientes e ouvir a opinião dos clientes para saber as necessidades e exigências destes sobre a empresa, criar para estes clientes um banco de dados com as preferências, frequência de compras e sobre a sua satisfação, além de implementar um programa de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem na empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Criar e implantar um programa de fidelização, vai além de gerar mais lucro para a organização, trata-se de atender seu cliente como gostaria de ser atendido, direcionar o foco a ele e atender as necessidades expostas, dar tratamento especial a este cliente e monitorá-lo para saber qual o momento certo de realizar uma nova abordagem e descobrir suas preferências para assim poder criar novas estratégias, sem cair no comodismo, pois este é um processo que exige constante inovação e comprometimento.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa deste artigo irá abordar os seguintes itens em sua metodologia: Categorização da Pesquisa; Geração de Dados; Análise e Interpretação dos

Dados.

## 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa é a etapa onde são expostos quais os métodos aplicados na realização da pesquisa. Para Cervo e Bervian, “A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 63).

Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada, a fim de conhecer melhor seus clientes e o que estes consideram sobre a empresa em estudo, também foi realizada uma entrevista com o gestor para poder conhecer o trabalho que realizam e as perspectivas futuras da empresa.

Segundo Pradanov e Freitas, “Gerar conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos envolve verdades e interesses locais.” (PRADANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Quanto à abordagem ao problema, a pesquisa realizada foi quali-quantitativa. Qualitativa porque foi realizada uma análise para saber opiniões de clientes e assim saber o que eles procuram para serem fidelizados. E quantitativa porque foi necessário usar os dados estatísticos para obter informações e fazer um estudo para chegar a um resultado específico sobre a relevância de investir na fidelização de seus clientes.

Para Vianna, a pesquisa qualitativa tem a função de analisar os dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, na maioria das vezes, envolve múltiplos aspectos, já a pesquisa quantitativa, afirma que trabalha com propostas de investigação com detalhes nos objetivos e procedimentos de pesquisa, hipóteses, variáveis, significância estatística, plano estruturado e detalhado dos procedimentos de trabalho, contagens e medidas (VIANNA, 2001).

Quanto aos objetivos a pesquisa realizada foi descritiva e explicativa, pois foi feita uma pesquisa em cima da opinião de clientes, levantando dados e estabelecendo formas para solucionar o problema em questão.

Sobre a pesquisa descritiva, Gil define que tem como objetivo buscar opiniões e atitudes de determinada população, e descobrir a existência de relações entre variáveis. Sobre a pesquisa explicativa, tem como objetivo se aprofundar ao conhecimento da realidade, e explicar o porquê das coisas (GIL, 2010).

Os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa foram bibliográficos e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica para ter como base, pesquisas em livros com ligação com o assunto abordado e no estudo de caso, realizando uma busca de dados e informações a fim de solucionar o problema diagnosticado na empresa.

Segundo Vianna, para desenvolver uma pesquisa bibliográfica deve-se proceder ao levantamento de material (livros, revistas científicas, jornais e outros) que tenham referência ao assunto abordado, para poder identificar aspectos que possam contribuir para esclarecer o problema da pesquisa, analisando-o em suas causas, consequências e relações, variáveis, alternativa de solução e tudo o mais que for julgado conveniente e necessário (VIANNA, 2001).

Com relação ao de estudo de caso, Vianna afirma que “[...] objetiva um estudo detalhado, profundo e exaustivo de um objeto ou situação, contexto ou indivíduo, uma única fonte e documentos, acontecimentos específicos e outras situações, sempre de forma a permitir o entendimento da sua totalidade.” (VIANNA, 2001, p.140).

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Na geração de dados, apresentam-se os meios utilizados na elaboração da pesquisa, sendo precisa sobre estes métodos para melhor especificar o trabalho realizado, dando sustentação e credibilidade ao estudo levando ao resultado.

Essa etapa trata de realizar entrevista e questionário na empresa em que o estudo está sendo realizado, com o objetivo de obter informações necessárias para encontrar os resultados propostos na pesquisa, fazendo com que clientes

deem a opinião e sugestões sobre a empresa, assim como a empresa também exponha suas ideias a fim de chegar a uma conclusão em comum.

Na realização dos questionários, foram feitas perguntas a fim de conhecer a opinião dos clientes, sobre a satisfação com o produto, atendimento, as formas de pagamento, com a divulgação realizada pela empresa, e expondo essas respostas em porcentagens, para melhor entender os resultados que foram obtidos.

Segundo Marconi e Lakatos, documentação indireta “É a fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 157).

Neste artigo, utilizou-se a documentação indireta, onde questionários foram aplicados a clientes da empresa a fim de levantar dados sobre a qualificação e satisfação destes com os produtos obtidos.

Segundo Marconi e Lakatos, “A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

Também foi utilizada a documentação direta, ou seja, a realização de uma entrevista com o gestor, onde foram realizadas perguntas a fim de conhecer melhor o trabalho realizado na empresa, sobre as formas de divulgação da empresa, formas de pagamentos, funcionários, objetivos futuros, e sobre a possibilidade de implementação de um programa de fidelização de clientes.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação de dados foi realizada através do método de abordagem dedutiva, usada para analisar os dados obtidos a fim de chegar às devidas conclusões. Esses dados que foram adquiridos através de entrevista realizada com o gestor da empresa e através de questionários aplicados aos clientes.

As respostas obtidas através da entrevista com o gestor foram resumidas e explicadas com o objetivo de destacar as partes mais importantes e significativas. Onde foram destacados pontos de como a empresa iniciou os

trabalhos, a experiência, o trabalho realizado e os objetivos pretendidos para o futuro da empresa.

Sobre os questionários aplicados aos clientes, foram explicados os pontos mais importantes e também aplicados alguns gráficos para melhor visualizar as respostas obtidas, onde foram destacados pontos como gênero, idade dos clientes, ramo de atuação e remuneração, assim como a satisfação destes e o nível de qualificação que consideram para a empresa.

Analisaram-se os questionários e criaram-se gráficos em cima dos dados obtidos. Foram comentados os resultados e analisado os possíveis motivos de ter chegado aos devidos resultados, sendo expostos os comentários logo abaixo dos gráficos.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A estofaria Rekint Estofados, situa-se na Rua Marechal Floriano, nº 2731, na cidade de Santo Cristo, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Seus trabalhos iniciaram no dia 7 de dezembro de 2015, contando com três sócios proprietários, Adilson Luiz Soares, Gilmar Henz e Jaime Zimmer. A fábrica conta ainda com seis funcionários, que dividem os seus serviços entre marcenaria, corte, costura, montagem e desmontagem, escritório e venda.

A abertura da empresa deu-se ao fato de um dos proprietários ter experiência de mais de vinte anos no ramo de estofados e a vontade de ter um negócio próprio. Não tendo as devidas condições financeiras para o investimento, contou com o auxílio de dois amigos que ajudaram com os recursos necessários para dar início aos trabalhos, como materiais, equipamentos, máquinas, local e na documentação que era exigida para abrir a empresa.

Entre os serviços prestados estão tanto reformas de estofados em geral como o de automóveis, assim como a fabricação sob medida de estofados novos, com o deslocamento para prestar o serviço de orçamento sem compromisso. Conta também com a venda de tapetes, almofadas, pufs, entre outros acessórios.

Com quase um ano de empresa, a Rekint pensa grande, a participação em feiras na região é um dos objetivos para o próximo ano, assim como mudar-se para um local maior, pois onde está localizada atualmente está muito pequeno, ou até comprar um lugar para não ter o custo do aluguel.

A Rekint investe sempre em inovação, novos designs, novos tecidos, com estampas diferenciadas, qualidade em seus produtos e no seu atendimento, e acredita que isso faz toda a diferença na hora de captar seu cliente. Trabalha com total dedicação e comprometimento com seus clientes, para que saiam sempre satisfeitos e que retornem com expectativas e entusiasmo, mostrando que o objetivo da Rekint foi alcançado com sucesso, e que esse cliente repasse isso para as pessoas ao seu redor, fazendo com que novos clientes venham para a empresa, buscando a qualidade e os resultados esperados.

### 3.1 FIDELIZAÇÃO NA VISÃO DO GESTOR

Realizou-se no dia 05 de maio de 2017, uma entrevista com um dos sócios gestores da empresa Rekint Estofados, Sr. Adilson Luiz Soares, onde foram feitas algumas perguntas sobre o trabalho realizado e sobre perspectivas futuras para a empresa.

A abertura da empresa deu-se ao fato de o Sr. Adilson, ter experiência de quase vinte anos no ramo de estofados e a vontade de ter um negócio próprio. Não tendo as devidas condições financeiras para o investimento, contou com o auxílio de dois amigos, Sr. Jaime e Sr. Gilmar, que ajudaram com os recursos necessários para dar início aos trabalhos, como materiais, equipamentos, máquinas, local e na documentação que era exigida para abrir a empresa.

Entre os serviços prestados estão tanto reformas de estofados em geral como de automóveis, assim como a fabricação sob medida de estofados novos, com o deslocamento para prestar o serviço de orçamento sem compromisso. Conta também com a venda de tapetes, almofadas, pufs, entre outros acessórios.

Com um ano de mercado, a Rekint já teve participação em feiras na região, e o gestor admite ser importante esta participação para divulgação e

propaganda da empresa. Além de contar também com a divulgação em rádio, Facebook e através do Whatsapp.

Porém, segundo ele, a divulgação que traz mais retorno para a empresa é o marketing boca-a-boca, ou seja, os próprios clientes fazem a divulgação, pois quando os clientes divulgam a empresa para outras pessoas, significa que estão satisfeitas com o serviço realizado. O que confere com a citação de Dias, onde ele diz que “[...] conquistar um novo cliente custava, em média, cinco vezes mais que reter um cliente.” (DIAS, 2003, p.6).

A empresa tem como forma de pagamento boleto, cartão de débito ou crédito, depósito em conta, e alguns clientes optam por pagar diretamente na empresa. Ainda não conta com serviço de pós-venda, mas pretende investir futuramente nisso. Também não há nenhum programa específico de fidelização ao cliente, somente são dados descontos aos clientes frequentes e são realizadas promoções em datas comemorativas.

Futuramente pretendem investir em um programa de fidelização, quando a empresa tiver melhores condições financeiras, pois no momento ainda está precária, os investimentos estão controlados. Ainda não foi decidido o que será feito, mas em um futuro próximo terá que ser investido, pois sabem que é importante para a empresa, e trará retorno, pois quando se tem clientes fiéis, não é preciso fazer um grande esforço para vender seus produtos, pois a vinda desses clientes para a empresa é espontânea.

Segundo o Sr. Adilson, os funcionários também devem desenvolver competências para que se possa implantar um programa de fidelização de clientes na empresa como, por exemplo, procurar evitar os erros, para não haver retrabalhos, pois isso desvaloriza o produto trazendo insatisfação ao cliente e deixando uma imagem ruim para a empresa.

Uma empresa evolui de clientes satisfeitos para clientes fiéis quando a empresa cumpre os prazos de entrega, quando entrega o serviço conforme o combinado, com a qualidade esperada, e valorizando esse cliente, mostrando que ele é importante para a empresa. O que confere com o pensamento de Kotler, onde ele cita que “Além de melhorar suas relações com seus parceiros na rede de suprimento, muitas empresas têm intenção de desenvolver relações

de lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais.” (KOTLER, 2008, p.58).

Quanto aos passos que considera importante para implantação de um programa de fidelização, acredita que deve ser feito um investimento em treinamento de vendedores, para que possam melhor atender os clientes, melhorar a estrutura física da loja, que no momento está deficiente, manter sempre inovando nos produtos e serviços oferecidos.

A ética e a lealdade da empresa com o consumidor é o que torna o cliente fiel a ela, tornando recíproca a fidelidade, e assim conquistando o mercado e novos clientes.

### 3.2 PERFIL DOS CLIENTES

Devido ao pouco tempo de atuação no mercado, a empresa conta com um cadastro de clientes deficiente, poucos clientes tem seu cadastro da loja, e por esse fato, utilizou-se uma margem de clientes para se aplicar o questionário, entre os dias 02 de maio e 24 de maio de 2017.

Foram aplicados 30 questionários com 11 questões a 30 clientes diferentes que foram até a loja entre este prazo. Os funcionários e gestores da empresa ajudaram nesta parte, entregando os questionários aos clientes para responderem e explicando qual o objetivo da pesquisa.

Na questão gênero houve um percentual de clientes questionados de 60% mulheres e 40% homens, significando que a maioria dos clientes é do gênero feminino, ou seja, na maioria dos casos são as mulheres que tomam a decisão de comprar um estofado novo ou reformar seu antigo.

Sobre a questão idade, a maioria dos clientes tem idade entre 31 e 40 anos, ou seja, 20%. Entre 20 e 25 anos, 16,67%, entre 26 e 30 anos, 13,34%, entre 41 e 45 anos, 16,67%, entre 46 e 50 anos, 16,67% e acima de 51 anos, também 16,67%.

Segue no gráfico como ficaram dispersas as porcentagens na questão idade dos clientes questionados:

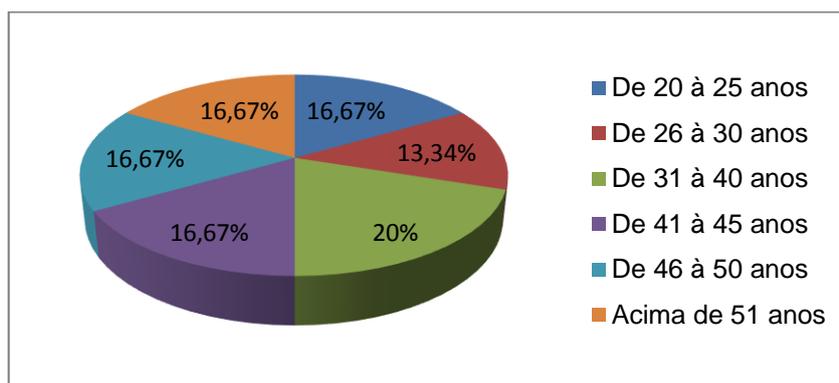


Ilustração 1: Idade dos clientes.

Fonte: produção do pesquisador.

Este índice pode considerar-se uma oportunidade de mercado, pois nesta idade, entre 31 e 40 anos, muitos casais resolvem casar e ter filhos, decidindo assim por comprar um estofado novo ou até mesmo reformar o seu já usado, a fim de ter mais conforto para poder formar uma família, além de poder receber melhor seus amigos e familiares.

A maior parte dos clientes trabalha no ramo comercial, ou seja, 30% dos clientes entrevistados, 23,34% trabalham como autônomos, 20% com prestação de serviços, 13,34% no ramo industrial e os outros 13,34% não estavam trabalhando no momento em que a pesquisa foi realizada. Também pode considera-se uma oportunidade, já que quem trabalha no comércio, tem acesso a várias pessoas, e assim pode ajudar na divulgação da empresa, pois entre as conversas muitas vezes acaba-se pedindo opinião e sugestões, pode ser o início de um novo negócio muitas vezes.

Dos clientes entrevistados, 40% tem seu salário entre R\$1000,01 e R\$2000,00, ou seja, mostra que a empresa tem a maioria dos seus clientes de renda média baixa. Também, 33,34% tem salário entre R\$2000,01 e R\$3000,00, 13,34% estão sem remuneração no momento, 10% tem o salário entre R\$ 3000,01 e R\$5000,00 e 3,34% recebem menos de R\$1000,00 por mês. Esta análise pode se considerar uma ameaça, pois para uma empresa que está nos inícios de seus trabalhos, seria mais satisfatório ter clientes com uma renda maior, pelo fato destes adquirirem produtos de mais valor e ter mais segurança no momento do pagamento, diminuindo o risco de inadimplência.

Com relação ao nível de satisfação dos clientes, a maioria se considera muito satisfeita com o trabalho realizado na empresa, totalizando 53,34% dos clientes questionados. Que se consideram satisfeitos totalizou 43,34% e 3,34% se consideram pouco satisfeitos com o trabalho da empresa.

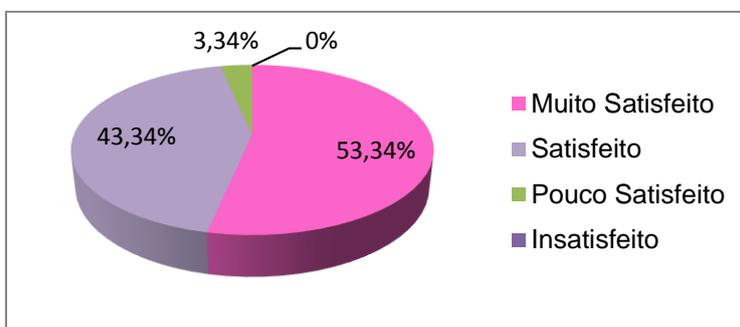


Ilustração 2: Nível de satisfação.

Fonte: produção do pesquisador.

É um resultado excelente para uma empresa que está a um ano no mercado apenas. Com este resultado, entende-se que o trabalho na empresa, agrada muito seus clientes, pelo nível de contentamento, pode-se notar que estão realmente satisfeitos com os produtos obtidos. Porém os 3,34% que se consideram pouco satisfeitos devem ser levados em conta, pois estes acabam por fazer uma propaganda negativa da empresa, devem-se avaliar os motivos desta pouca satisfação para que se possa melhorar este resultado. Alguns dos possíveis motivos desta porcentagem pode ser a localização que é fora do centro, formas de pagamento ou atendimento que não condizem com o esperado por estes clientes.

Cem por cento dos clientes questionados indicariam a empresa a amigos ou familiares e para estes clientes, a empresa Rekint Estofados seria a primeira opção na hora de comprar um estofado novo ou fazer uma reforma. O que mostra que a empresa alcançou um nível alto diante da concorrência, sendo que na cidade de atuação há mais três estofarias, em um total de 15.000 habitantes.

Quando questionados sobre o tempo que em são clientes da empresa, 36,67% responderam que desde que a empresa iniciou seu trabalho em dezembro de 2015, 50% entre abril e dezembro de 2016, e 13,34% a partir de

2017. Ou seja, depois da participação da feira Mostra da Agricultura Familiar, que se realizou no mês de abril de 2016 na cidade em que a empresa se localiza, Santo Cristo/RS, onde mostrou seus trabalhos e serviços para a comunidade no geral, sendo que também havia muitas pessoas de outras cidades que depois da feira entraram em contato com pedindo orçamentos e também adquirindo produtos.

Sobre os motivos que levaram os clientes até a empresa, 46,67% responderam que pelo preço, 83,34% pela qualidade do produto, 43,34% pelo atendimento e 16,67% pelas formas de pagamento disponibilizadas pela empresa.

Neste item, cada cliente pode escolher mais de uma opção, algumas marcaram 3 e até 4 dos itens citados.

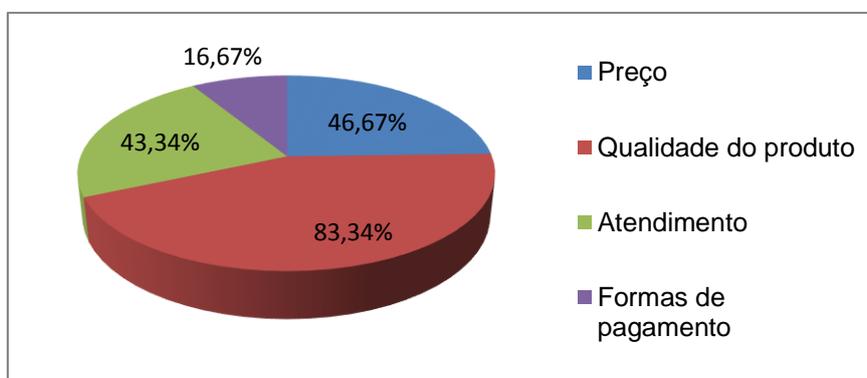


Ilustração 3: Motivos para a escolha da empresa.

Fonte: produção do pesquisador.

Neste item, percebe-se que a qualidade do produto agrada muito e que os clientes estão muito satisfeitos nesta questão, o que é extremamente importante, pois em cima disso que se trabalham as outras questões, como o preço, que também agrada a maioria dos clientes questionados, e o bom atendimento, que é relevante na hora da compra, pois é o que leva o cliente a decisão final, assim como a forma de pagamento.

Quando questionados sobre se teriam alguma sugestão de melhora para a empresa, 3 dos 30 clientes questionados, responderam que como melhoria, devia-se investir na ampliação tanto da loja como da fábrica. Este item deve ser

levado em consideração, pois uma estrutura maior, faz com que a imagem da empresa apresente um nível mais elevado, e assim atraia clientes de nível superior, o que é importante para que a empresa cresça e se desenvolva.

Sobre a avaliação sobre a qualificação da empresa, foram avaliados os itens produto, preço, promoção, localização, atendimento e estrutura física. Onde 15 pessoas consideram o produto muito bom, 11 consideram bom e 4 consideram excelente. No item preço, 19 pessoas consideram bom, 7 pessoas consideram muito bom e 3 consideram excelente. Na questão promoção, 20 pessoas consideram boa, 4 consideram muito boa e 4 consideram regular. Sobre a localização, 21 pessoas consideram boa, 5 pessoas consideram muito boa e 4 consideram regular. Sobre o atendimento, 16 pessoas consideram muito bom, 10 consideram bom e 4 consideram regular. Já na questão estrutura física 19 pessoas consideram boa e 11 consideram a estrutura regular. Segue o gráfico com os resultados obtidos nos questionários:

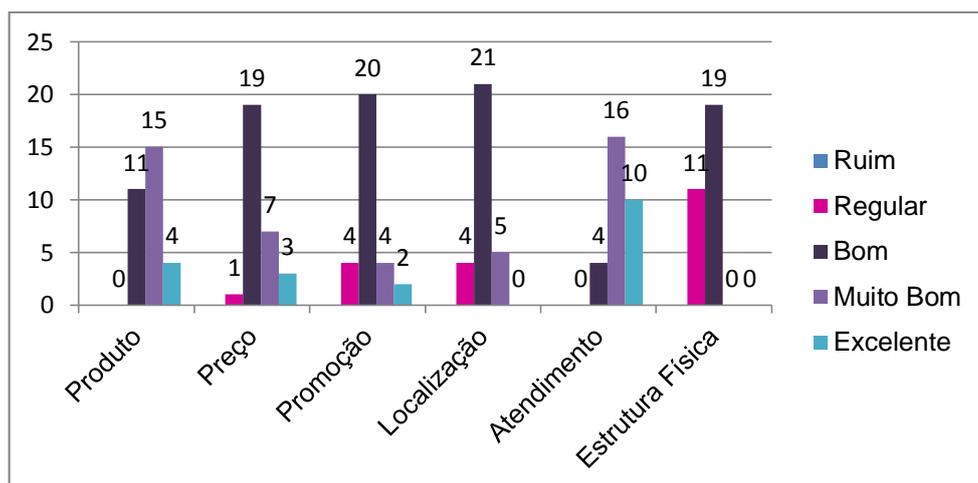


Ilustração 4: Qualificação da empresa.

Fonte: produção do pesquisador.

Conclui-se que sobre o item produto, a maioria considera de qualidade muito boa, o que é o mais importante na hora da compra. Sobre o preço, a maioria questionada considera bom, segundo item de maior relevância na hora da compra. Sobre as promoções realizadas pela empresa, também a maioria

concorda que são de nível bom, porém, conforme o tempo de atuação no mercado vá aumentando, a empresa terá que investir mais nesta parte, pois este item é o que atrai os clientes para a empresa, e que mantém os que já têm.

Sobre a questão do atendimento, a maior parte dos entrevistados alega que é de nível muito bom, fazendo com que a empresa ganhe um ponto extra, pois todos querem ter um ótimo atendimento, e este item é o que na maioria das vezes traz a decisão final, como já citado anteriormente, faz com que o cliente se sinta importante para a empresa e se sinta confortável para voltar. E a estrutura física também foi considerada boa, porém como já citado em questões anteriores, será importante que a empresa invista na ampliação da mesma, para melhor atender seus clientes, como estofados é algo que ocupa muito espaço, o aumento de espaço traz mais conforto para ambas as partes.

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Através dos resultados obtidos com a entrevista com o gestor e com os questionários aplicados aos clientes da Rekint Estofados, pode se perceber que apesar de ser uma empresa nova no mercado, os objetivos e as perspectivas futuras são relevantes à qualidade e vontade de trabalhar da empresa, pois apesar das dificuldades de se trabalhar neste ramo, da competitividade constante, concorrência forte, o desejo de crescer é grande.

A empresa encontra certa deficiência em seu sistema de marketing, tanto na divulgação para captação de novos clientes como na fidelização dos clientes que já possui. Por ser uma empresa com apenas um ano de atuação, os recursos desta são restritos e direcionados principalmente para as contas básicas e matéria-prima que possui um custo elevado, não podendo ter grandes dívidas. Por este motivo, não são feitas grandes propagandas em meios como televisão, jornal, apenas um breve comercial na rádio local e a utilização das redes sociais.

Sabendo da importância da fidelização dos clientes e sabendo que estes tem o custo menor que a procura por novos clientes, o gestor pretende futuramente implantar um programa eficaz para que se concretize.

Descontos, sorteios e prêmios concedidos aos clientes frequentes são uma das formas de se fidelizar, pois se sentindo importante o cliente tem tendência a voltar com mais entusiasmo para a empresa, e muitas vezes trazendo novos clientes para mostrar sua satisfação. Outra forma interessante de fidelizar clientes é criando um cartão próprio da empresa, onde o cliente soma pontos e troca por produtos da própria loja, fazendo assim com que queiram comprar sempre mais esperando uma recompensa.

A empresa pode contar também com e-mail na hora de divulgar suas promoções e novidades, usando para parabenizar em aniversários dos seus clientes mais frequentes, pois todos gostam de ser lembrados em datas importantes, como também Natal, Páscoa, Ano Novo etc. É uma ótima forma de aproximar-se dos clientes e mostrar que eles não são lembrados apenas na hora de comprar ou de pagar, mas sim em todos os momentos.

Como já visto nos gráficos de qualificação da empresa, os clientes estão muito satisfeitos com o atendimento que realizam, porém um agrado a mais sempre faz a diferença, desde um café oferecido a um lugar para sentar-se e descansar e uma conversa faz com que o cliente se sinta totalmente confortável, sabendo disso automaticamente ele estará disposto a voltar, mesmo que não realize compras em todas as ocasiões, mas com certeza será sua primeira opção caso deseje realizar.

## CONCLUSÃO

A fim de responder os objetivos principais e específicos deste artigo, a possibilidade de implantar um programa de fidelização de clientes na empresa Rekint Estofados, foi realizado um estudo em cima de teoria e conceitos para que se identificasse a importância deste programa de fidelização tanto para a empresa em si como para seus clientes. Primeiramente conhecendo os trabalhos realizados na empresa através de uma entrevista com um dos gestores e posteriormente conhecendo os clientes que possui, seus desejos e necessidades a fim de descobrir se sentiam a necessidade da fidelização para garantir sua total satisfação.

Respondendo o primeiro objetivo específico deste artigo, conhecer a empresa, realizou-se uma entrevista, onde o gestor explicou o trabalho que é realizado na empresa, às dificuldades financeiras por estar no mercado há apenas um ano, com gastos restritos e assim não poder investir no momento em um programa de fidelização, apesar de saber da importância que possui. Também ter seus meios de divulgação deficientes, pois a propaganda é a alma do negócio, e ter sua imagem divulgada com mais frequência faz com que seja mais lembrada diante da sociedade, porém com as restrições de gastos no momento a empresa não tem condições de investir em um marketing mais eficiente, contando apenas com rádio e redes sociais.

A fim de responder o segundo objetivo específico, conhecer os clientes e a satisfação destes com a empresa, aplicou-se questionários aos clientes, e com os resultados obtidos conclui-se que a empresa possui a habilidade e o comprometimento necessário para crescer no mercado, pois com as avaliações de competência nota-se que estão satisfeitos com a qualidade tanto do produto como do atendimento que oferecem, porém a estrutura física deveria ser ampliada para melhor atender estes clientes trazendo mais conforto inclusive aos funcionários, algo que já está sendo estudado pelos gestores da empresa, pois concordam que com a ampliação da loja e fábrica é fundamental para melhorar seus serviços.

No terceiro objetivo específico, expor as estratégias de marketing que seriam mais viáveis, percebe-se a necessidade da empresa em arrecadar mais recursos a fim de realizar os devidos investimentos, tanto em ampliação do ambiente de trabalho como em programa de fidelização de clientes, assim automaticamente receberá o retorno de que precisa para arcar com os custos investidos, pois a imagem da empresa é extremamente importante para divulgação, mesmo trabalhando sempre com novidades e lançamentos, um layout mais aprimorado destaca uma empresa, atraindo novos clientes.

Com o retorno de um investimento em ampliação, pode-se conseguir investir e programar a fidelidade dos clientes através de descontos e prêmios e até mesmo em um cartão da própria loja onde soma-se pontos a cada compra fazendo com que os clientes sintam o desejo de adquirir novos produtos.

Sabe-se que uma empresa leva um determinado tempo para começar a ter retorno e lucro sobre as vendas, no início são praticamente só gastos e investimentos, porém objetivos futuros tanto de curto como a longo prazo devem ser estabelecidos, saber onde se quer chegar é essencial para qualquer empresa independente de ramo ou nível financeiro, pois são as perspectivas que movem o negócio, e são os resultados conquistados que trazem a satisfação própria e assim que cada vez consegue se trabalhar mais e melhor. Trabalhar neste ramo é saber das necessidades dos constantes investimentos, e se não for assim, acaba ficando atrás da concorrência, perdendo espaço no mercado, portanto é necessário impor prioridades e trabalhar em cima destas para que se mantenha estável e a frente de seus concorrentes.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KEEGAN, J. Warren. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de Vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **O Poder do Pós-Venda**. 2. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

## CONTROLES FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONFECCÕES

Volnei Luiz Vogt <sup>1</sup>  
Cristiano de Lima <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo trazer informações gerenciais relevantes e propor ações de melhorias das ferramentas de controles financeiros da empresa Bordados Celita, localizada na cidade de Santo Cristo – RS, buscando auxiliar o processo gerencial para melhorar o desempenho da empresa. Foram observados os controles financeiros existentes na empresa como o controle de Caixa Diário, Contas a Pagar, Contas a Receber e Fluxo de Caixa. O problema abordado é como a melhoria nas ferramentas de controles financeiros pode auxiliar no processo de tomada de decisões da empresa, e justifica-se pela importância da utilização de ferramentas apropriadas e que possam ser colocadas em prática na organização. O estudo desenvolve-se de forma aplicada e quanto ao tratamento dos dados a pesquisa é quali-quantitativa. Para dar embasamento ao estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas que possibilitaram o aumento do conhecimento, proporcionando maior entendimento e clareza em relação ao tema abordado. Os principais pontos estudados foram Contabilidade Gerencial, Controles Internos e Gestão Empresarial. Após efetuar a coleta de dados foi possível conhecer o atual modelo de gestão financeira da organização, identificar os pontos críticos e propor ações de monitoramento e controle financeiro. Foram criadas planilhas de controle que foram disponibilizadas para os lançamentos contábeis, possibilitando o acompanhamento da evolução das finanças de forma organizada. Este trabalho teve um significado importante para a empresa, pois, a utilização de ferramentas apropriadas e que pudessem ser colocadas em prática na organização tornou-se algo possível de ser realizado.

Palavras chave: Contabilidade - Gestão - Controles Financeiros.

### INTRODUÇÃO

O estudo realizado busca trazer informações gerenciais relevantes para

---

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. volneivogt@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Orientador. Especialista em Gestão Estratégica de Custos. Professor do Curso de Administração, Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br

uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções, abordando os seus controles financeiros e propondo melhorias nestes processos. Deste modo, foram observados os controles financeiros existentes na empresa Bordados Celita, localizada na cidade de Santo Cristo – RS, com o objetivo de propor melhorias nos controles de Caixa Diário, Contas a Pagar, Contas a Receber e Fluxo de Caixa. O problema abordado é: como a melhoria nas ferramentas de controles financeiros pode auxiliar no processo de tomada de decisões da empresa Bordados Celita?

Pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa é: propor ações de melhorias das ferramentas de controles financeiros na empresa Bordados Celita, buscando auxiliar o processo gerencial para melhorar o desempenho da empresa. Desta forma, os objetivos específicos do presente estudo são: Conhecer o atual modelo de gestão financeira da organização; Identificar os pontos críticos do atual modelo de gestão financeira; Propor ações de monitoramento e controle financeiro.

O presente estudo tem um significado importante para a empresa, devido à ampliação do conhecimento dos gestores sobre finanças e da utilização de ferramentas apropriadas de controles financeiros que possam ser colocadas em prática na organização. Assim sendo, é possível afirmar que o presente estudo desenvolve-se de forma aplicada, e quanto ao tratamento dos dados a pesquisa é quali-quantitativa. A conduta dos dados é documental e bibliográfica, e a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. É um Estudo de Caso, pois, é analisado o caso específico de uma empresa.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira etapa encontram-se informações referentes à Contabilidade Gerencial, que proporcionou embasamento do estudo; na segunda etapa estão elementos importantes sobre Controles Internos, que é o ponto central do trabalho; na terceira etapa constam informações sobre Gestão Empresarial que norteou o estudo. Em seguida a etapa que demonstra a metodologia utilizada para a geração de dados, a análise e interpretação das informações onde constam todas as observações realizadas referente ao estudo, e por final se encontram as considerações finais do mesmo.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de apresentar os conceitos de autores que foram pesquisados no decorrer deste estudo é elaborado o Referencial teórico. A busca por conhecimentos específicos da área estudada faz com que as atividades desempenhadas no transcorrer deste trabalho tenham a fundamentação básica para um bom desempenho do estudo.

Desta forma, serão abordados os seguintes temas: Gestão Empresarial, Contabilidade Gerencial, Controles Internos.

### 1.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Um das grandes tarefas do gestor atual, conforme Ferreira é prever e se antecipar às mudanças. Estar preparada para reagir prontamente às mudanças é o que leva algumas empresas de hoje a desenvolver uma cultura de desafio constante. O grande patrimônio das organizações é seu grupo de talentos, que são as pessoas envolvidas no processo (FERREIRA, 2001).

Referente ao processo de gestão, Vaassen destaca que dirigir e controlar são os mais importantes processos para os gestores. Existem várias definições para o que é gerir, mas na maioria delas há uma concordância de que as pessoas necessitam ser geridas para que se movam na direção certa, devendo coincidir os objetivos da organização e seus gestores, com os objetivos dos colaboradores. Uma organização pode ser considerada um sistema controlado quando é controlado por seus gestores, desta forma, gestão é o sistema de controle. Os gestores precisam de informações, que são recebidas tanto do sistema de informação quanto do ambiente. O fornecimento da informação só pode ser levado em consideração quando os dados são obtidos e registrados. Ou seja, a informação só pode receber este nome quando tem significado para seus usuários. Desta forma, obter e registrar são atividades vitais para o bom andamento do processo (VAASSEN, 2013).

Um dos fatores que está presente no surgimento de modelos de gestão, de acordo com Ferreira, é a necessidade de mudanças, utilizando elementos

tecnológicos ou respondendo às transformações impostas pela sociedade. Diante das pressões, as empresas podem reagir de forma construtiva, sendo flexíveis e analisando situações, ou resistindo às mudanças. Mesmo sendo rígido ou flexível, o importante é a visão clara e lúcida para direcionar e acompanhar esse processo, pois a resistência ao novo tem papel importante possibilitando questionar e preservar ideias até que sejam bem fundamentadas (FERREIRA, 2001).

De acordo com Caravantes, os gestores empresariais devem ser solucionadores de problemas. Normalmente o gestor tem ciência somente de alguns sintomas do problema e precisa realizar algumas pesquisas, coletar dados e levantar fatos para descobrir a causa do problema. É preciso muita habilidade para diagnosticar corretamente a situação, e muitos gestores podem ter diferentes visões quanto a considerar a resolução como uma situação negativa que deve ser temida, ou oportunidade de fazer algo novo e criativo. Tomar decisões é o processo de escolher uma dentro um conjunto de alternativas, portanto os gestores empresariais identificam uma serie de alternativas potencialmente viáveis e escolhem o que acreditam ser melhor para aquela situação (CARAVANTES, 2005).

Desta forma, é possível afirmar que as habilidades gerenciais dos gestores, juntamente com a experiência adquirida em situações anteriores são fundamentais para o bom andamento da empresa. As escolhas devem ser fundamentadas em fatos reais para que a solução encontrada seja a mais adequada para a empresa.

## 1.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

O acesso aos dados é a base do processo gerencial, pois são a partir dos dados coletados que podem ser realizadas análises que servirão como apoio para as decisões gerenciais da empresa. Vaassen destaca que a contabilidade é o processo de identificar, medir e comunicar informações econômicas para permitir julgamentos e decisões informadas pelos usuários da informação, ou seja, a contabilidade usa a informação como veículo principal para a obtenção

de seus objetivos. As formas pelas quais essas informações são comunicadas sempre envolvem uma tecnologia, podendo variar, onde as mais simples são sistemas manuais, e as mais avançadas são sistemas computadorizados (VAASSEN, 2013).

A orientação de Braga é de que, “[...] tendo em vista que a função financeira está presente em todos os setores da empresa, é preciso que os controles sejam exercidos de forma ordenada, garantindo um desenvolvimento coordenado das atividades empresariais.” (BRAGA, 2012, p. 7). Braga também ressalta que a contabilidade é um instrumento da administração e deve adaptar-se as suas necessidades, pois a complexidade da tomada de decisões nos negócios de uma empresa exige o uso da contabilidade para controle e planejamento administrativo (BRAGA, 2012).

Na mesma linha de pensamento, Padoveze explica que, se existe a Contabilidade e a informação contábil e elas não são usadas no processo administrativo/gerencial, então não existe gerenciamento contábil. Contabilidade Gerencial não é um existir, mas um fazer, pois é uma ação e não técnicas específicas de contabilidade (PADOVEZE, 2010).

Coronado traz um conceito importante de que o gestor deve manter um sistema de anotações coerente, para registro das informações financeiras ainda que simples. Pois,

O pequeno empresário, prestador de serviços ou pequeno comerciante não terá dificuldade em manter na memória os dados referentes às suas receitas e despesas de um dia de trabalho. Seu lucro ou suas responsabilidades poderão ser determinados por simples observações ou, no máximo, por pequenas subtrações ou pequenas divisões. O gestor deve manter alguma forma de apontamentos para dar evidências aos dados a serem utilizados nos demonstrativos contábeis, declarações fiscais, lucros e investimentos. (BADDINI, 1996, p. 12 apud CORONADO, 2012, p. 75).

Analisar os dados obtidos é algo fundamental para o bom andamento de uma empresa e deve ser um processo natural, analisando os dados que já foram repassados para o setor contábil da organização.

A contabilidade gerencial, de acordo com Iudícibus, está voltada exclusivamente para a administração da empresa, para prover informações que sejam úteis e efetivas no processo decisório. Pode ser caracterizada como um

aspecto especial dado às técnicas e procedimentos contábeis tratados na contabilidade financeira, de custos, balanço e análises, que irá auxiliar os gerentes na tomada de decisões (IUDICIBUS, 2007).

As funções da contabilidade gerencial podem trazer inúmeros benefícios para a empresa. De acordo com Coronado as funções são:

<b>Função</b>	<b>Objetivos</b>		
Gerenciar o processo de gestão	Ajudar na adequação do processo à realidade da empresa	Monitorar e orientar o processo de planejamento orçamentário da empresa	Consolidar o orçamento da empresa.
Apoiar a avaliação de desempenho	Elaborar a análise de desempenho econômico das áreas	Elaborar a análise de desempenho da empresa	
Apoiar a avaliação de resultado	Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços	Orientar o processo de estabelecimento de padrões	
Gerir os sistemas de informações econômicas e financeiras	Definir base de dados que permita a organização das informações necessárias à gestão	Elaborar modelos de decisão para os gestores das diversas áreas da empresa	Padronizar e/ou harmonizar as informações econômicas
Atender aos agentes do mercado	Garantir atendimento às normas e princípios societários	Garantir atendimento às normas e princípios fiscais	

Ilustração 1: Funções da contabilidade gerencial.

Fonte: (adaptado de CORONADO, 2012).

Bazzi salienta a importância da contabilidade gerencial como um ramo da contabilidade que usa técnicas e procedimentos próprios dessa ciência, destacando as funções de gestão, decisão, mensuração e informação. Essa seção da contabilidade utiliza principalmente dados históricos e estimados, apontando as operações futuras, focando no usuário interno da organização (BAZZI, 2015).

Os relatórios fornecidos pela contabilidade gerencial são baseados nas necessidades das informações da gestão, sendo de uso interno e estratégico e normalmente voltados para o futuro. A contabilidade gerencial possibilita a definição de metas com base na análise do histórico e projeções realizadas anteriormente. De maneira geral pode-se afirmar que:

Todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai

na contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência. (IUDICIBUS, 2007, p.21).

Portanto, a relevância da contabilidade gerencial pode ser caracterizada pela importância dos relatórios fornecidos para a tomada de decisões pertinentes no presente e futuro da organização.

### 1.3 CONTROLES INTERNOS

A definição dos controles internos utilizados em uma empresa é algo imprescindível para o bom andamento de diversas atividades e processos. A correta utilização destes pode fazer com que a empresa atue em seu ramo de trabalho de forma organizada e confiável.

A elaboração de normas e procedimentos de controle interno para Braga é de fundamental importância para promover a eficiência operacional da empresa. O planejamento dos meios de controle tem por objetivo projetar o sistema contábil de controle da empresa, visando proporcionar segurança ao patrimônio administrado e contribuir para o emprego eficaz dos fatores produtivos (BRAGA, 2012).

Vaassen esclarece que, desde o surgimento das organizações nasceu a necessidade de controlá-las, porém as organizações nem sempre foram capazes de satisfazer suas necessidades de controles internos (VAASSEN, 2013).

O conhecimento financeiro possibilita um maior esclarecimento a respeito das opções de investimento, consumo, financiamento e empréstimo. Seleme orienta que algumas informações financeiras necessárias para a tomada de decisões podem ser provenientes de controles financeiros básicos que as tornam úteis, organizadas e confiáveis para as decisões (SELEME, 2012).

O ambiente de controle é a cultura organizacional pertinente à importância do controle interno. Vaassen informa que o ambiente de controle relaciona-se a uma grande variedade de características organizacionais, mas as pessoas

devem estar conscientes da sua importância e agir de forma coerente a essa consciência (VAASSEN, 2013).

Cabe ressaltar que os controles internos só terão sua eficiência comprovada se todas as partes envolvidas nos processos estiverem cientes da importância e necessidade de sua aplicação para um melhor gerenciamento dos recursos e apoio à tomada de decisões. A boa gestão das finanças da empresa pode trazer tranquilidade e possibilidade de almejar investimentos e crescimento na medida e proporção dos recursos da organização. Os controles financeiros permitem a análise do fluxo financeiro de uma organização. A seguir serão descritos os controles financeiros que foram observados durante o estudo.

### **1.3.1 Controle de Caixa**

No Controle de Caixa, de acordo com Seleme, devem ser registradas as receitas e as despesas que se apresentam nas movimentações financeiras diárias, além do saldo existente no caixa. Como em qualquer outro controle financeiros, é necessário o lançamento de toda e qualquer movimentação de caixa para garantir que o controle seja realizado corretamente. Somente assim será possível uma análise real da situação da empresa (SELEME, 2012).

Braga destaca que geralmente são considerados como caixa: recursos disponíveis em moeda corrente; recursos disponíveis em conta corrente bancária; aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez (BRAGA, 2012). Complementando esta ideia, Seleme menciona que é preciso determinar em que atividades o dinheiro é gasto, que despesas foram pagas, a disponibilidade dos recursos financeiros e a identificação de algum desvio de verbas (SELEME, 2012).

A partir do controle de caixa realizado da maneira correta será possível ter acesso a todos os registros financeiros que são movimentados diariamente, fazendo com que as análises de entradas e saídas possam refletir o que realmente acontece na empresa. Com isso é possível ter uma visão mais detalhada sobre cada um dos itens, como por exemplo, em quais dias do mês

estes itens se concentram, para poder antecipar valores de entradas caso seja necessário.

### **1.3.2 Controle de Contas a Receber**

Referente ao controle de contas a receber, Seleme descreve que o objetivo é controlar os valores a receber das vendas a prazo ou de outras receitas, e destaca que as informações obtidas por esse controle são de suma importância para identificar os clientes que pagam em dia e, principalmente, os inadimplentes, pois desta forma é possível efetuar a cobrança devida (SELEME, 2012).

Para monitorar as contas a receber, Vaassen ressalta a necessidade de examinar periodicamente quais estão vencidas, por meio de um controle que ajuda a identificar as contas a receber que estão em aberto (VAASSEN, 2013).

Além de organizar o controle dos valores a receber por data de vencimento, o Sebrae destaca a necessidade de manter um controle individualizado de cada cliente cadastrado em ordem alfabética (SEBRAE, 2013).

O controle de contas a receber é importante para conseguir identificar clientes com pagamentos pontuais e visualizar possíveis pagadores duvidosos, podendo assim tomar as medidas cabíveis considerando o histórico de valores recebidos pelo cliente em questão.

### **1.3.3 Controle de Contas a Pagar**

O controle de contas a pagar, segundo Seleme, auxilia na organização das contas que devem ser pagas de acordo com os períodos de vencimento (diários, semanais, mensais). O principal benefício de mantermos esse controle é o de evitar atrasos e o possível pagamento de juros ou multas (SELEME, 2012).

O controle de contas a pagar é de suma importância para a empresa, pois é preciso honrar os compromissos assumidos com os fornecedores, mantendo

assim o crédito na praça. A assiduidade no pagamento das contas evita o ônus desnecessário de multas e taxas e possibilita a identificação de vencimentos que necessitem de renegociação.

O processo de atualização da administração destas contas deve ser interligado ao processo de compras que, conforme Vaassen, deve ser realizado de forma automatizada para facilitar a seleção de faturas a pagar, a preparação de ordens de pagamento e o lançamento das movimentações financeiras nos livros apropriados (VAASSEN, 2013).

Mantendo as contas em dia é possível evitar o estresse e estabelecer prioridades de pagamento em caso de dificuldades financeiras, e também controlar o montante dos compromissos já vencidos e não pagos, em casos de dificuldades financeiras (SEBRAE, 2013).

#### **1.3.4 Fluxo de Caixa**

Após nos familiarizarmos com o funcionamento e o bom emprego dos controles financeiros básicos torna-se mais fácil realizar um Fluxo de Caixa, que é o resultado da junção das informações apresentadas até agora.

O Fluxo de Caixa, de acordo com Seleme é uma ferramenta que permite identificar o processo de circulação do dinheiro na empresa pela variação de caixa, auxiliando no planejamento das entradas e saídas de recursos (SELEME, 2012).

Desta forma pode-se afirmar que “[...] a demonstração dos fluxos de caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo das disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa) da empresa em determinado período através de fluxos de recebimentos e pagamentos.” (BRAGA, 2012, p. 102).

O formato da Demonstração do Fluxo de Caixa é dividido em três blocos distintos de atividades: Fluxo de Caixa Operacional está relacionado com as transações que resultam em lucro líquido e seu impacto nas contas do circulante do balanço, saídas associadas com as despesas operacionais e movimentações no passivo circulante; Fluxo de Caixa de Investimento é relacionado com as contas de ativo de longo prazo, como aquisição ou venda de equipamentos,

terrenos, ou empréstimo a longo prazo; Fluxo de Caixa de Financiamento é relacionado com as contas do exigível a longo prazo e do patrimônio líquido (CHING, 2010).

Para o fluxo de caixa tornar-se referência de gestão, Silva destaca que é necessário mensurar o efeito resultante entre as decisões gerenciais e o nível de liquidez da empresa, desta forma aumentando o horizonte de projeção e acompanhando os processos vigentes, bem como fazer uma revisão contínua dos processos caso ocorram mudanças no cenário (SILVA, 2005).

A demonstração do Fluxo de Caixa pode ser pelo método direto, onde a empresa classifica as entradas e saídas em sua conta bancária de um período e relata o saldo como movimentação de caixa, ou pelo método indireto que começa com o lucro líquido proveniente da demonstração dos resultados e reconcilia para o caixa líquido das operações (CHING, 2010).

A união destas ferramentas gerenciais trará informações relevantes para a gestão, e é extremamente importante que sejam analisados os dados gerenciais obtidos para tomar as melhores decisões no que diz respeito a futuros investimentos ou melhorias, levando em consideração a saúde financeira da organização.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia tem como objetivo descrever as formas e as técnicas pelas quais o trabalho de pesquisa caracteriza-se no contexto de investigação científica. Diante disso, o propósito é apresentar como foi realizado, descrevendo os passos e procedimentos seguidos para alcançar os objetivos propostos. Nesta etapa é apresentada a categorização da pesquisa, a geração de dados, análise e interpretação dos dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Pode-se afirmar que o presente estudo desenvolve-se de forma aplicada, pois na relação com a teoria a pesquisa serve para ancorar e comprovar no plano

da experiência o que foi apresentado conceitualmente, podendo ser aplicados no cotidiano da empresa os conhecimentos adquiridos. Cervo, Bervian e Silva enfatizam que na pesquisa aplicada o investigador é movido pela necessidade de contribuir com algo prático, buscando soluções, transformando em ação concreta os resultados do trabalho (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto ao tratamento dos dados a pesquisa será quali-quantitativa, pois é utilizada para descrever o objeto de estudo com mais profundidade, onde os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo, os estudos são voltados para a compreensão do objeto e a influência do pesquisador sobre a pesquisa é considerada fundamental (MASCARENHAS, et al., 2012).

Em relação aos objetivos, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. A pesquisa exploratória envolve o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado (GIL, 2002). Mascarenhas acrescenta que, a pesquisa descritiva descreve as características de um fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas. O questionário e a observação são seus principais instrumentos (MASCARENHAS, et al., 2012). Desta forma, a presente pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, visto que foram realizadas pesquisas bibliográficas e levantamento de dados de forma conjunta e relacionada a prática vivenciada na organização.

A conduta dos dados no presente estudo foi documental, pois, foi necessário analisar os controles atuais juntamente com os documentos da empresa, para ter uma visão mais ampla de como os processos contábeis são realizados. Bibliográfica, pois é preciso buscar conhecimento teórico para implementar ferramentas de controles internos que poderão ser utilizados posteriormente pela empresa. É um Estudo de Caso, pois, foi analisado o caso específico de uma empresa, lembrando que não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, pois uma pesquisa de estudo de caso vai além disso, englobando evidências quantitativas e qualitativas.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Com o objetivo de recolher informações sobre o assunto estudado foram utilizadas documentações diretas e indiretas, como o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Desta forma, foi realizada entrevista com gestor e coleta de lançamentos contábeis, buscando documentos relacionados aos processos de controles financeiros existentes na empresa através de observação dos registros de controle de caixa, contas a pagar e contas a receber. Também foram feitas pesquisas em livros e publicações relacionadas ao tema.

Para coletar as informações referente a realidade na empresa Bordados Celita foi realizada entrevista com o gestor no dia 30/04/2017 na sede da empresa e teve duração de duas horas. As respostas foram transcritas para o presente estudo. Também foram verificadas no dia 21/05/2017 na sede da empresa as contas a pagar e contas a receber, esta verificação e tabulação teve duração de três horas. O caixa diário foi tabulado nos dias 24/05/2017 e 25/05/2017 na empresa e demandou três horas para realização, pois foram verificados valores registrados nos últimos três meses.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Pode-se dizer que a interpretação dos dados dá sentido à busca das informações no decorrer do trabalho, pois a partir da interpretação são construídas respostas baseadas em pesquisas teóricas e comparadas as situações vivenciadas no cotidiano.

As contas a pagar estavam separadas por vencimento e foram organizadas numa planilha de acordo com as datas de vencimento, e as faturas que ainda não haviam chegado foram lançadas como previsões. As contas a receber do crediário próprio estavam em ordem alfabética, desta forma, foram verificadas todas as notas e os valores que ainda estavam em aberto foram lançados numa planilha, exceto contas dos inadimplentes, pois não existe previsão para recebimento destes.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Bordados Celita atua há 13 anos no ramo de confecções de produtos de cama, mesa e banho, localizada na cidade de Santo Cristo, noroeste do estado do Rio Grande do Sul, porém possui vários clientes de cidades vizinhas. É uma empresa de pequeno porte e a tributação é pelo Simples Nacional.

Possui quatro funcionárias, sendo uma atendente da loja e as outras três no setor de costura e bordados. Atualmente o Sr. Ildo, esposo da Sra. Celita efetua os controles financeiros e a Sra. Celita coordena o processo produtivo da empresa, auxiliando em todos os processos, desde compras, corte, costura, bordados, vendas e instalações de produtos. A empresa já passou por diversas alterações estruturais devido a necessidade de ampliação de área de costura e estoque, e no momento não há perspectiva de expansão. O desenvolvimento de novos produtos é realizado a partir de tendências percebidas ou por solicitações de clientes.

#### 3.1 GESTÃO FINANCEIRA

Com o intuito de conhecer o atual modelo de gestão financeira da organização estudada foi realizada entrevista com o gestor da empresa para no dia 30/04/2017. O Sr. Ildo, esposo da Sra. Celita atua na empresa há 13 anos, desde a sua criação, fazendo os pagamentos, controlando os valores bancários, impostos e fornecendo a documentação para o escritório de contabilidade contratado.

Na empresa existe um sistema gerencial, porém não é alimentado de forma correta, assim, não é usado para fins de controle. As anotações são feitas em uma agenda e os documentos guardados em pastas de acordo com o mês. Ainda, existem alguns controles financeiros, porém deficientes, com lançamentos incompletos, sem provisões e sem análise dos dados.

Seleme orienta que as empresas devem ser organizadas e possuir informações confiáveis que possam ser usadas na tomada de decisões, pois, o

controle das finanças é importante na rotina de qualquer empresa onde o foco está direcionado para a melhoria dos recursos (SELEME, 2012).

Os lançamentos do caixa diário são realizados pela atendente, que ao final do dia também faz o fechamento e a entrega do dinheiro. O controle de contas a pagar inicia com a chegada de mercadorias na loja, onde a nota fiscal e o boleto são lançados na agenda pelo gestor de acordo com o vencimento. São registradas também as demais despesas fixas como água, luz, telefone, etc.

O controle de contas a receber do crediário próprio é conferido a cada 15 dias, e é feito contato com os clientes caso houver muito atraso. O vencimento é de acordo com a necessidade do cliente.

Vaassen ressalta que deve ser verificado o histórico do cliente em relação aos pagamentos, levando em conta o porte e o tempo de relacionamento do cliente com a empresa. Então deve ser solicitado o pagamento desses devedores, notificando-os por escrito do vencimento e solicitando que a dívida seja paga (VAASSEN, 2013).

Os cheques são lançados em um caderno e depositados de acordo com o vencimento. O controle das vendas via cartão de crédito não é realizado, apenas verifica-se o extrato sem muita freqüência para ver se estão entrando valores.

Existe sazonalidade nas vendas conforme se aproximam datas comemorativas ou quando participam de feiras. As compras são feitas de acordo com o estoque e a previsão de vendas, porém em outubro ocorre um aumento no volume de compras devido às férias coletivas realizadas pela maioria dos fornecedores, evitando que a empresa fique sem matéria prima neste período. A maioria dos fornecedores é fixo devido ao prazo de entrega, qualidade do produto, e prazo de pagamento. A formação do preço de venda não segue padrões, é baseada no custo do material e o valor aproximado da mão de obra.

A princípio não há interesse em expandir muito a empresa, devido a mão-de-obra e espaço reduzidos. Caso haja investimentos a serem feitos, procuram trabalhar com recursos próprios, e se houver a necessidade de auxílio de um empréstimo é verificada a menor taxa de juros. No momento não trabalham com instituições financeiras para desconto de duplicatas ou empréstimos. Mas

lembram que há alguns anos foi feito um investimento para compra de uma máquina bordadeira computadorizada, momento no qual foi feito um financiamento junto a um banco que possuía uma linha de crédito para pequenas empresas. O prédio onde a empresa se localiza é próprio, da família.

### 3.2 PONTOS CRÍTICOS DA GESTÃO FINANCEIRA

A identificação dos pontos críticos do atual modelo de gestão financeira da organização foi possível principalmente devido à coleta de documentos, na qual foram verificados como são feitos os lançamentos dos dados do caixa diário, de contas a pagar e de contas a receber. No dia 21/05/2017 foram coletados dados de contas a pagar e a receber dos meses de junho, julho e agosto de 2017, para fazer uma análise dos valores e formas que estão sendo lançados atualmente. Foi verificada a agenda de lançamentos futuros de pagamentos e a pasta do crediário da empresa onde constam as contas a receber. Os dados lançados no Caixa Diário foram coletados no dia 24/05/2017 e 25/05/2017. Foram utilizados os dados dos meses de março, abril e maio de 2017 para verificar como estão sendo feitos os lançamentos.

A partir dos dados coletados foi identificada a necessidade de melhoria dos processos de controles internos, e foi destacado pelos gestores que o controle de caixa diário possui uma característica peculiar de empresas familiares, onde são realizadas retiradas particulares do Caixa da empresa. Este fato fez com que fosse analisado qual seria a melhor forma de contornar este problema. Percebeu-se que no controle de caixa não estavam sendo lançadas as saídas, como pagamento de contas, fornecedores, despesas administrativas, fretes e outros. Identificou-se que não são separadas as entradas das vendas feitas a prazo em meses anteriores, todo o valor é lançado como “entradas”. A seguir podem ser observados dados que foram tabulados a partir do caixa diário do mês de março de 2017:

CAIXA DIÁRIO - MARÇO 2017

	01/mar	02/mar	03/mar
ENTRADAS	754,00	604,00	180,00
VDAS PRAZO		848,00	128,00
ENTRADAS PRAZO			
VENDAS CARTÃO			390,00
TOTAL DIA:	754,00	1452,00	698,00

Ilustração 2: Caixa diário – Mar/2017.

Fonte: produção do pesquisador.

Atualmente o processo de contas a receber é feito de forma manual, o que dificulta um pouco o controle, as vendas a prazo são realizadas normalmente em três parcelas, porém, os pagamentos muitas vezes ocorrem de acordo com a possibilidade do cliente, sendo descontado da dívida o valor que ele pode pagar naquele mês. Atualmente não são cobrados juros por atraso nos pagamentos dos clientes e não há interesse dos gestores em efetuar este tipo de cobrança. Ao efetuar a coleta dos dados das contas a receber, foi possível perceber que a forma como são preenchidas as notas promissórias de vendas a prazo no crediário da empresa possuem ajustes que podem ser realizados para melhorar o processo e facilitar a conferência de contas vencidas e valores a receber. Conhecer quem são os clientes em atraso e qual o montante de contas vencidas é importante para que possam ser tomadas as providências cabíveis para o recebimento dos valores.

No que se refere as contas a pagar existe uma agenda onde são lançados os boletos de acordo com a data de vencimento no momento do recebimento da fatura dos fornecedores. Porém percebe-se que não são lançados nesta agenda os valores como folha de pagamento, impostos e fretes. Havia boletos de fornecedores que não estavam registrados na agenda, e em outro caso, uma divergência na data de vencimento do boleto com o lançamento. Desta forma, na coleta de dados para os próximos três meses, foram lançadas estas contas como previsões. A seguir pode ser observada planilha com os valores tabulados, onde constam contas que não estavam lançadas na agenda de controles da empresa, como por exemplo os Honorários Contábeis do Escritório de Contabilidade, Folha de Pagamento, FGTS:

Contas a Pagar - Junho 2017			
DESCRIÇÃO	5-jun	6-jun	7-jun
ÁGUA			
FORN - TECELAGEM JOLITEX - 87652/3			
FORN - M <sup>º</sup> L. R. BELENZIER - 11570204			
(PREV) ESCRITORIO - IMPOSTOS + HONORARIOS CONT.	R\$ 530,00		
FORN - MAIORAL TEXTIL LTDA - E50552/3		R\$ 1.070,29	
FORN - CIA FABRIL LEPPER - 0294964/02		R\$ 591,54	
(PREV)FOLHA PGTO		R\$ 6.072,00	
(PREV) FGTS			R\$ 347,81
FORN - LINHAS GENERAL - 14398			R\$ 365,20

Ilustração 3: Contas a pagar – Jun/2017.

Fonte: produção do pesquisador.

Pode-se afirmar que o processo atual de controle das contas a pagar e contas a receber é ineficaz, pois não traz a possibilidade de fazer previsões e análises de valores. Gerenciar de forma eficaz as finanças da empresa pode trazer tranqüilidade para pensar em novos investimentos, como por exemplo, a ampliação da loja, a compra de equipamentos novos e mais modernos ou até mesmo a contratação de mais funcionários.

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta importante para a gestão, pois, pode-se visualizar de onde vem e no que é usado o dinheiro da empresa, fornecendo ainda informações para acompanhar o desempenho dos negócios (SELEME, 2012).

Verificou-se que a empresa não utiliza um fluxo de caixa, até porque os demais controles internos são deficitários, e não fornecem informações precisas, o que impossibilita a elaboração e acompanhamento deste.

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA

Após conhecer o atual modelo de gestão financeira e entender como funcionam estes processos na empresa, foi possível propor ações de monitoramento e controle financeiro que poderão contribuir para a melhoria destes processos e conseqüentemente na elaboração de uma análise dos dados para fins gerenciais.

Portanto, uma sugestão é que seja utilizada uma planilha para registro das entradas e saídas diárias onde possam ser lançados os valores de vendas a vista, cheques, vendas no cartão de crédito, recebimento de parcelas do

credenciário próprio e efetivamente sejam lançados os pagamentos efetuados. Para facilitar os lançamentos para os envolvidos no processo, estas planilhas podem ser impressas. A seguir um modelo sugerido de Caixa Diário:

CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA					jun-17	
DIA	HISTÓRICO	DETALHES	ENTRADAS	SAÍDAS		
1	VDA CORTINA	DOC 1234	R\$ 300,00			*
1	PGTO ÁGUA	DOC 6666		R\$ 153,98		*
1	ANTONIA ANTUNES	PARC 2/3	R\$ 100,00			*
1	CORREIOS	DOC 2345		R\$ 15,50		*
1	BEATRIZ BATISTA	CHEQUE	R\$ 450,00			*
TOTAIS:			R\$ 850,00	R\$ 169,48		
A	SALDO DO DIA:		R\$	680,52		
B	SALDO INICIAL:		R\$	500,00		*
C=A+B	SALDO A TRANSPORTAR:		R\$	1.180,52		

B=\$ALDO TRANSPORTADO DO DIA 31/05/2017  
C=\$ALDO A TRANSPORTAR PARA \$ALDO INICIAL DO DIA 02/06/2017  
\* = VALORES A SUBSTITUIR PELOS VALORES REAIS

Ilustração 4: Controle de caixa diário – Jun/17.

Fonte: produção do pesquisador.

Referente ao contas a receber, foi sugerido que seja estudada a possibilidade de criar um bloco de notas promissórias próprio da empresa, onde se possa inserir apenas os campos necessários e incluir campos onde apareçam datas de vencimentos das parcelas, valores quitados e saldo a pagar. Também pode ser desenvolvido um carnê para o cliente, onde devem constar os vencimentos, valores a pagar e pagos, sendo possível identificar os recebíveis pela data de vencimento, facilitando a totalização dos valores. Outra sugestão é o uso de planilha para lançamento das contas a receber por data de vencimento, conforme figura a seguir:

BORDADOS CELITA Junho/2017					
CONTROLE CONTAS A RECEBER (Controle por data de vencimento)					
DATA VCTO	CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR	DATA PGTO	VALOR PGTO
01/06/2017	ANTONIA ANTUNES	PARC 2/3	R\$ 100,00	01/07/2017	R\$ 100,00
02/06/2017	IVETE MARIA	PARC 3/3	R\$ 200,00		
02/06/2017	MARISA LOPES	PARC 2/4	R\$ 150,00		
ENTRADAS CTAS A RECEBER:					R\$ 100,00
SALDO A TRANSPORTAR			R\$ 350,00		

Ilustração 5: Controle de contas a receber – Jun/17.

Fonte: produção do pesquisador.

Também sugere-se que sejam tabulados todos os clientes inadimplentes com os valores devidos, para que esta lista possa ser consultada em caso de dúvidas no momento de alguma venda. Também seria interessante adotar um cadastro de clientes, com informações relevantes para o gerenciamento das contas a receber e prospecção das vendas futuras. Aconselha-se o controle de contas a receber referente as compras pagas com cartão de crédito e o acompanhamento junto ao extrato da conta bancária com maior frequência.

Os controles financeiros permitem conhecer a origem dos recursos, controlar as datas de entrada e saída, ter noção da capacidade da empresa para assumir compromissos financeiros, analisar as fontes, analisar os prazos de pagamento e recebimento (SELEME, 2012).

Referente ao controle de contas a pagar, sugere-se que sejam lançados todos os pagamentos previstos, inclusive previsão de impostos, folha de pagamentos e fretes que muitas vezes não eram contabilizados na soma de despesas mensais. É de suma importância o lançamento nas datas corretas de vencimento, pois atrasos no pagamento geram multas, juros, e a falta de quitação de um boleto pode resultar em protesto, e assim, na negativação de crédito da empresa. Na sequência, um modelo de planilha para lançamento das contas a pagar:

BORDADOS CELITA					
CONTROLE CONTAS A PAGAR (Controle por data de vencimento)					
DATA VCTO	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR	DATA PGTO	VALOR PAGO
01/jun	SYGO TELECOM	DOC 12417	R\$ 89,90		
05/jun	CASA DAS LINHAS	DOC 9999	R\$ 500,00		
TOTAL					R\$ -
SALDO A TRANSPORTAR			R\$ 589,90		

Ilustração 6: Controle de contas a pagar – Jun/17.

Fonte: produção do pesquisador.

Sugere-se a adoção de um fluxo de caixa, possibilitando o controle do ciclo operacional da empresa. É imprescindível que ocorra o acompanhamento dos controles financeiros, pois esta gestão é o primeiro passo para possibilitar a resolução de problemas de ordem financeira que venham a comprometer a integridade da empresa ou ainda, que viabilizem investimentos futuros para o

crescimento do negócio. A seguir pode ser observada sugestão de Fluxo de caixa:

FLUXO DE CAIXA									
	jun/17			jul/17			ago/17		
ENTRADAS	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %
ENTRADAS CAIXA DIÁRIO	R\$ 22.265,00	R\$ -	0,00%	R\$ 22.821,62	R\$ -	0,00%	R\$ 23.392,16	R\$ -	0,00%
CONTAS A RECEBER	R\$ 8.702,00	R\$ -	0,00%	R\$ 8.919,55	R\$ -	0,00%	R\$ 9.142,54	R\$ -	0,00%
<b>TOTAL DE ENTRADAS:</b>	<b>R\$ 30.967,00</b>		<b>0,00%</b>	<b>R\$ 31.741,17</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 32.534,70</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>
SAÍDAS	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %	PREVISÕES	REALIZADO	VARIAÇÃO %
PGTO FORNECEDORES	R\$ 9.209,64	R\$ -	0,00%	R\$ 10.130,60	R\$ -	0,00%	R\$ 11.143,70	R\$ -	0,00%
FOLHA PGTO	R\$ 6.465,47	R\$ -	0,00%	R\$ 6.465,47	R\$ -	0,00%	R\$ 6.465,47	R\$ -	0,00%
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	R\$ 550,00	R\$ -	0,00%	R\$ 550,00	R\$ -	0,00%	R\$ 550,00	R\$ -	0,00%
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 200,00	R\$ -	0,00%	R\$ 206,60	R\$ -	0,00%	R\$ 214,04	R\$ -	0,00%
TELEFONE	R\$ 93,14	R\$ -	0,00%	R\$ 96,49	R\$ -	0,00%	R\$ 99,96	R\$ -	0,00%
INTERNET	R\$ 72,50	R\$ -	0,00%	R\$ 75,11	R\$ -	0,00%	R\$ 77,81	R\$ -	0,00%
IMPOSTOS	R\$ 1.373,55	R\$ -	0,00%	R\$ 1.510,85	R\$ -	0,00%	R\$ 1.565,24	R\$ -	0,00%
ÁGUA	R\$ 153,98	R\$ -	0,00%	R\$ 159,53	R\$ -	0,00%	R\$ 165,27	R\$ -	0,00%
<b>TOTAL DE SAÍDAS:</b>	<b>R\$ 18.118,28</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 19.194,65</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 20.281,49</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>SALDO DO MOVTO DO MÊS:</b>	<b>R\$ 12.848,72</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 12.546,52</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 12.253,21</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>SALDO MÊS ANTERIOR:</b>	<b>R\$ 1.000,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 13.848,72</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 26.395,24</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>SALDO A TRANSPORTAR:</b>	<b>R\$ 13.848,72</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 26.395,24</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>R\$ 38.648,45</b>	<b>R\$ -</b>	<b>0,00%</b>

Ilustração 7: Sugestão de fluxo de caixa.

Fonte: produção do pesquisador.

Com os dados coletados do mês de Maio/2017 foi feita uma média diária e calculado o montante de entradas do mês e acrescido 2,5% como previsão de aumento de vendas para os meses de Junho, Julho e Agosto devido ao aumento da procura por itens de inverno, conforme informação do gestor. O mesmo percentual foi adotado para a previsão de contas a receber. A previsão de pagamentos a fornecedores para o mês de Junho foi conforme dados coletados e a previsão para os dois próximos meses foi acrescida de 10%, o que se justifica com a compra de matéria prima para participar de uma feira no mês de Outubro. O mesmo percentual foi adotado para a previsão de impostos a pagar. Já a folha de pagamento está prevista para os três meses já com um acréscimo de 6,48% referente ao reajuste do salário mínimo regional. Nas demais despesas houve um acréscimo de 3,6% na previsão, referente ao IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) acumulado até o mês de Maio/2017.

Com o intuito de dar credibilidade ao fluxo de caixa deve haver uma constante análise dos controles e a verificação de melhorias nos processos, para que assim seja possível efetuar um fluxo de caixa confiável. Para melhor ilustrar os controles financeiros atuais e as sugestões realizadas, segue um quadro comparativo:

Controle:	Atual:	Sugestão:
Caixa diário	Lançamentos sem distinção de forma de pagamento	- Separar vendas a vista, recebimento do crediário, cheques, cartão de crédito
	Falta de lançamentos de pagamentos (saídas)	- Efetuar todos os lançamentos na planilha de registro de entradas e saídas sugerida neste estudo
Contas a Receber	Falta de controle dos inadimplentes	- Fazer a verificação mensal de contas a receber e entrar em contato para cobrança (registrando cada contato);
		- Lançar em uma planilha todas as notas de clientes inadimplentes, para que seja de fácil acesso em momentos de vendas futuras.
Contas a Pagar	Ausência de alguns registros de pagamentos futuros	- Efetuar o lançamento de todas as contas a pagar
Fluxo de Caixa	Sem fluxo de caixa	- Realizar fluxo de caixa a partir dos resultados dos demais controles financeiros

Ilustração 8: Comparativo entre os controles financeiros atuais e sugestões.

Fonte: produção do pesquisador.

Para que seja possível realizar o Fluxo de Caixa e efetuar o monitoramento e mensuração das projeções financeiras sugere-se a utilização das planilhas propostas neste estudo. Também sugere-se a realização de um controle de estoque para embasar o processo de compras e, conseqüentemente, haverá melhoria dos resultados financeiros, tudo isso baseado na implantação do fluxo de caixa.

## CONCLUSÃO

O estudo realizado buscou trazer informações gerenciais relevantes para uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções. Foram observados os controles financeiros existentes na empresa Bordados Celita, localizada na cidade de Santo Cristo – RS, com o objetivo de propor melhorias nos controles de Caixa Diário, Contas a Pagar, Contas a Receber e Fluxo de Caixa. Foi realizada entrevista com o gestor e também foram verificados os lançamentos contábeis da empresa para conhecer melhor estes processos.

A partir da coleta dos dados e do embasamento teórico foi possível identificar falhas em diversos registros, inexistência de provisões e carência de análises gerenciais devido a debilidade destes lançamentos. Desta forma, pode-se dizer que a melhoria nas ferramentas de controles financeiros trará inúmeros benefícios na tomada de decisões gerenciais, pois ter todos os lançamentos

contábeis efetuados de forma correta é algo imprescindível para a sobrevivência de qualquer organização.

É possível afirmar que os objetivos específicos do presente estudo foram atendidos, pois foi possível conhecer o atual modelo de gestão financeira da empresa, identificar os pontos críticos do atual modelo de gestão financeira da organização e propor ações de monitoramento e controle financeiro, que, se aplicados de forma correta trarão retornos para a empresa.

Foram identificados vários pontos que podem ser melhorados nos controles financeiros, desta forma, foram criadas planilhas de controle que foram disponibilizadas para os lançamentos contábeis. As informações obtidas com o preenchimento destas planilhas poderão auxiliar no processo de tomada de decisões da empresa, pois será possível acompanhar a evolução das finanças de forma organizada e efetuar provisões.

Para dar continuidade ao estudo sugere-se a constante análise dos controles e a verificação de melhorias nos processos, para que seja possível efetuar um fluxo de caixa confiável. Também é importante que sejam estudadas as entradas referente às vendas realizadas por cartão de crédito, para que sejam confrontadas as vendas com os pagamentos.

O presente estudo teve um significado importante para a empresa, pois, a utilização de ferramentas apropriadas e que pudessem ser colocadas em prática na organização tornou-se algo plausível, que antes era temido pelos gestores devido a sua complexidade. Auxiliar uma pequena empresa mostrando como podem ser melhorados processos existentes é de extrema importância para o mundo acadêmico, pois corrobora as teorias estudadas em sala de aula e proporciona ao aluno uma visão ampla do ambiente empresarial.

## REFERÊNCIAS

BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Curitiba: Inter Saberes, 2015.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Monica C.  
**Administração:** teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da.  
**Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não Especialistas.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto; et al. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa - MG. **Como Elaborar Controles Financeiros.** Disponível em: <[www.sebraeminas.com.br](http://www.sebraeminas.com.br)>. Acesso em: 20 maio 2016 - Oliveira, Dilson Campos, Manual: como elaborar controles financeiros. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem Complicação.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas.** São Paulo: Atlas, 2005.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle Interno e Sistemas de Informação Contábil.** São Paulo: Saraiva, 2013.

## **GESTÃO DA PRODUÇÃO EM UMA FÁBRICA DE ROUPAS ÍNTIMAS LOCALIZADA NA CIDADE DE SANTA ROSA - RS**

Géssica Weber<sup>1</sup>  
Anderson Pinceta<sup>2</sup>

### **RESUMO**

As micro e pequenas empresas tem papel fundamental na economia do país, dessa forma é necessário que tenham uma boa gestão empresarial e dos recursos disponíveis para que se tornam cada vez mais competitivas no mercado. Baseado nisso o tema do presente estudo foi a Gestão da produção, delimitando na análise de um Microempreendedor individual de confecção de roupas íntimas, localizada na cidade de Santa Rosa - RS, no período de maio de 2017. Este estudo teve como objetivo geral verificar a percepção da gestora dos benefícios da gestão da produção no resultado da empresa. Os objetivos específicos foram: descrever a gestão da empresa aplicada a produção; propor a estruturação do processo produtivo e analisar os benefícios da gestão proposta. A metodologia adota para o desenvolvimento do trabalho se deu pela pesquisa bibliográfica, onde foram elucidadas e exploradas ideias de vários autores visando agregar conhecimento sobre a administração, planejamento e controle da produção. Para a coleta de dados foi realizada entrevista com a gestora da empresa e realizadas visitas a organização. Verificou-se o processo de análise da produção da empresa em estudo, tomou-se conhecimento do processo produtivo e dessa forma identificou-se possíveis melhorias que pudessem contribuir para melhor os processos de gestão da empresa. Dessa forma foi possível propor um modelo de gestão para a empresa com o objetivo de contribuir com o resultado. O modelo foi proposto para a gestora, foi analisado e verificou-se os benefícios da gestão da produção na organização.

Palavras-chave: Gestão da Produção - Processo Produtivo - Modelo de Gestão.

### **INTRODUÇÃO**

As micro e pequenas empresas tem papel fundamental na economia do país, segundo dados do site do SEBRAE em 2011 elas foram responsáveis por 27% do PIB, representam 52% da mão de obra formalizada e atingem 40% da massa salarial. (SEBRAE).

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 8º Semestre. Faculdade Integradas Machado de Assis. gessicaweber@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. apinceta@fema.com.br

Diante desse contexto observa-se a importância de uma boa gestão empresarial e dos recursos, para que se tornam cada vez mais competitivas no mercado, aumento seus lucros e gerando mais riqueza na economia do país.

Baseado nisso, o tema do presente estudo foi a Gestão da produção em uma fábrica de roupas íntimas localizada na cidade de Santa Rosa -RS. A delimitação do tema foi a gestão da produção em um Microempreendedor individual de confecção de roupas íntimas, localizada na cidade de Santa Rosa - RS, no período de maio de 2017. Observando esse cenário, surge a seguinte questão a ser respondida: como as técnicas utilizadas para o planejamento da produção podem contribuir para melhorar nos resultados da empresa?

Para auxiliar na resolução da questão problema, tem-se como objetivo geral verificar a percepção da gestora dos benefícios da gestão da produção em Microempreendedor individual localizada na cidade de santa rosa - RS. Buscando-se contribuir no entendimento e resolução do objetivo proposto, foram utilizados como objetivos específicos: descrever a gestão da empresa aplicada a produção; propor a estruturação do processo produtivo e analisar os benefícios da gestão proposta.

Com os preços de venda cada vez mais competitivos, uma das alternativa para as empresas é diminuir os custos na produção e para ter êxito nesse processo é necessário estar amparado de uma eficaz gestão da produção, o estudo torna-se relevante para a empresa, pois busca verificar a percepção da gestão no resultados da empresa. Para a acadêmica, para a Fundação Educacional Machado de Assis - FEMA e aos demais acadêmicos justifica-se, pois desenvolve novos conhecimentos e competências, colocando em ação a capacidade de solucionar problemas e possibilitando a capacitação acadêmica.

A pesquisa foi fundamentada nas teorias da administração da produção, assim como suas definições, no qual também fundamentou-se a função de compras e estoques. Também foi abordado o planejamento e controle da produção. Os principais autores foram Slack N. et. al. (2010); Dias (2008); Francischini, Gurgel (2013); Gaither e Frazier (2001). A metodologia adota para o desenvolvimento do trabalho inicialmente se deu pela pesquisa bibliográfica,

onde foram elucidadas e exploradas ideias de vários autores visando agregar conhecimento e fundamentar o estudo. Para a coleta de dados foi realizada entrevista com a gestora da empresa e realizadas visitas a organização.

A partir da coleta de dados, foram analisados e interpretados os dados, e dessa forma foi possível descrever a atual gestão da produção da empresa, verificou-se possíveis melhorias, e dessa forma foi proposto um modelo de gestão. O modelo foi proposto para a gestora, foi analisado e verificou-se os benefícios da gestão proposta, que trará benefícios econômicos e ira otimizar os processos, contribuindo para o resultado da empresa

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de aprofundar os estudos, através do referencial teórico foi fundamentado este estudo, foram abordados conceitos e função que tratam da Administração da produção e do planejamento e controle da produção.

### 1.2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Moreira define Administração da produção e operação como, "[...] o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou operações (empresas de serviços)." (MOREIRA, 2008, p. 3).

Moreira ainda relata quanto os conceitos e técnicas que constituem o objeto, são as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle aplicadas a produção físicas, todas voltadas para a tomada de decisão quanto aos recursos produtivos do ponto de vista administrativo, e não à natureza e o funcionamento das máquinas, com o objetivo melhorar os resultados (MOREIRA, 2008).

Slack, N. et al. fala a respeito da função produção na organização, a função organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços. Slack trata a função produção como central para a organização, porém não como a mais importante e não como única, além da

função produção ele elenca três funções principais: marketing, contábil-financeira e desenvolvimento de produto/serviço. Ainda destaca três funções de apoio à função produção: recursos humanos, compras e engenharia/suporte técnico (SLACK, N. et. al., 2010).

A função compras dentro da gestão da produção tem papel fundamental para a empresa, através de boas negociações pode gerar benefícios econômicos, diminuindo os custos de produção e contribuindo para que a empresa consiga se manter competitiva no mercado. Dias menciona que a função compras tem a finalidade de suprir as necessidades de materiais ou serviços, de maneira quantitativa e devem ser providenciadas no momento e nas quantidades certas e ser compatíveis com processo produtivo, manter um estoque ideal é um meio para reduzir os custos (DIAS, 2008).

Dias destaca "Com os preços de venda extremamente competitivos, os resultados da empresa deverão vir do processo produtivo, da melhor gestão de material e de compras mais econômicas." (DIAS, 2008, p. 260).

O processo de compras, passa por várias etapas na organização, que vai desde realizar da cotação dos produtos, até efetuar a compra e receber os produtos na empresa. Cada etapa deve ser realizada com atenção, pois irão auxiliar o gestor na tomada de decisão. A Ilustração 1, demonstra todo esse processo de compras dentro da empresa.

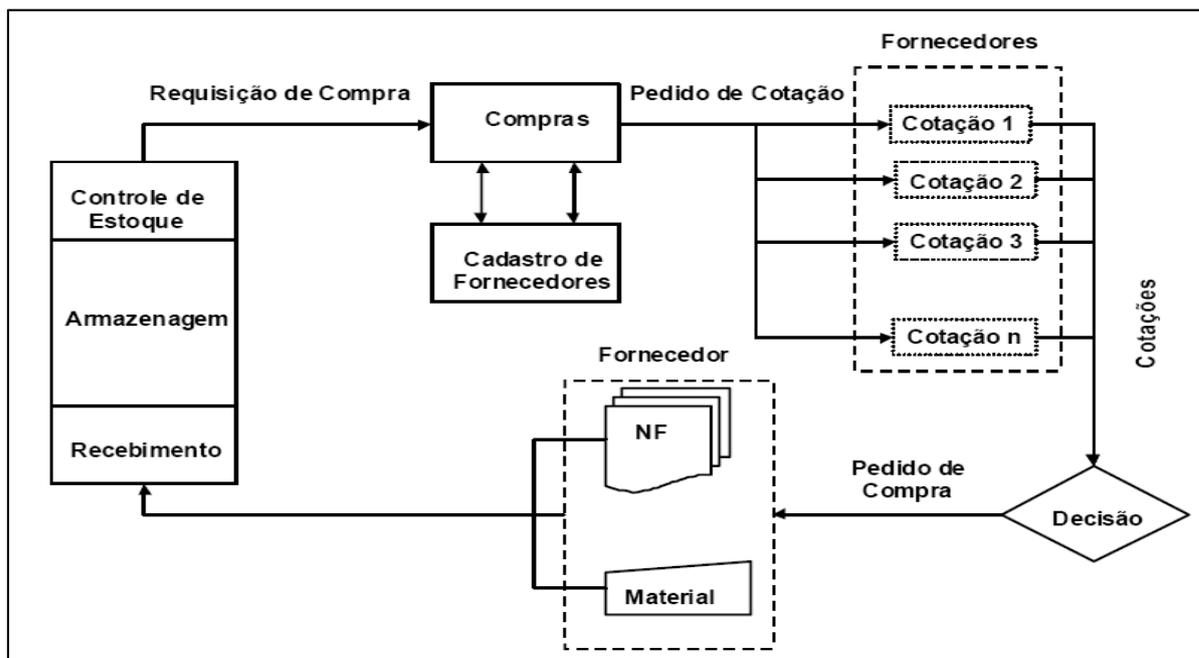


Ilustração 1: Processo de compra.  
Fonte: (FRANCISCHINI; GURGEL, 2013, p. 25).

A Ilustração 1 demonstra um resumo do processo de compras, inicialmente o processo começa com a requisição da compra e com a verificação do cadastro de fornecedores, logo após é elaborado o pedido e realizada a cotação junto aos fornecedores. Com base nas cotações o gestor toma a decisão e faz o pedido da compra. Após é realizado o recebimento da mercadoria acompanhada da nota fiscal e os materiais. Em seguida são armazenados na empresa e a partir de então são controlada através da gestão de estoque (FRANCISCHINI, GURGEL, 2013).

Slack, N. et al. define estoque "[...] como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. [...] estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado." (SLACK, N. et al., 2010, p. 278). Já Moreira define estoque como,

[...] quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção. (MOREIRA, 2008, p. 78).

Slack, N. et. al, relata que sempre haverá estoque, pois sempre terá uma diferença entre o fornecimento e a demanda. Assim como os pedidos dos itens de estoques são recebidos dos consumidores externos e internos a demanda vai gradualmente consumir o estoque. Para as reposições do estoque os gerentes de produção estão envolvidos em três principais tipos de decisão: quanto pedir; quando pedir e como controlar o sistema (SLACK, N., et. al., 2010).

- *Quanto pedir.* Cada vez que um pedido de reabastecimento é colocado, de que tamanho ele deve ser? [...]
- *Quando pedir.* Em que momento, ou em que nível de estoque o pedido de reabastecimento deveria ser colocado? [...]
- *Como controlar o sistema.* Que procedimentos e rotinas devem ser implantados para ajudar a tomar essas decisões? Diferentes prioridades deveriam ser atribuídas a diferentes itens do estoque? Como a informação sobre estoque deveria ser armazenada? (SLACK, N., et. al., 2010, p. 45).

Na tomada de decisão, o gestor da produção deverá identificar os custos que terá em relação a sua decisão, Slack, N., et. al evidencia os mais relevantes apresentados na Ilustração 2:

Custo de colocação do pedido	Incluem tarefas do escritório para preparo do pedido e de toda documentação necessária, o arranjo para que se faça a entrega, pagamento do fornecedor pela entrega e os custos gerais de manter todas essas informações.
Custo de desconto de preços	Alguns fornecedores concedem descontos para pequenas quantidades, e muitas vezes impõe custos extras para pequenas quantidades.
Custo de falta de estoque	Se a indústria ficar sem estoque haverá custos incorridos pela falha no fornecimento aos consumidores.
Custo de capital de giro	Haverá provavelmente um lapso de tempo entre pagar os fornecedores e e receber o pagamentos dos consumidores. Durante esse período será necessário ter fundos para girar o estoque. Os custos associados são os juros pagos em bancos por empréstimos, ou os custos de oportunidade.
Custos de armazenagem	Está relacionado com os custos associados a armazenagem física dos bens.
Custos de obsolescência	Está relacionado caso os itens estocados se tornem obsoletos ou deteriorar-se com o tempo.

Custo de ineficiência de produção	Altos níveis de estoque impedem de ver a completa extensão de problemas dentro da produção.
-----------------------------------	---

Ilustração 2: Custos de estoque.  
Fonte: (adaptado de SLACK, N. et. al., 2010).

De acordo com os dados expostos na Ilustração 2, verifica-se a importância do gestor realizar a compra correta, no momento e na quantidade certa, pois o estoque pode gerar custos maiores e dessa forma acaba diminuindo o retorno esperado. Dias enfatiza que,

[...] a administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoque, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. (DIAS, 2008, p. 53).

Desta forma, verifica-se a importância da gestão da produção, diante de um cenário econômico cada vez mais competitivo, irá manter-se em competitiva as empresas que utilizar-se dessas ferramentas administrativas para utilizar melhor seus recursos e diminuir os custos, sempre com objetivo de melhorar os resultados.

### 1.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Para realizar o planejamento e controle as empresas tomam como base os acontecimentos passados, planejar é uma atribuição importante a ser realizada independente do tamanho da empresa, e o controle é necessário para traçar os caminhos que o planejamento definiu (SLACK, N. et. al., 2010).

Slack diferencia planejamento de controle, "Um plano é uma formalização de o que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro. [...] O controle faz os ajustes que permitem que a operação atinja os objetivos que o plano estabeleceu [...]." (SLACK, N. et. al., 2010, p. 232).

Slack determina que o propósito do planejamento da produção e controle aconteça de maneira eficaz, e para isso requer os recursos produtivos estejam

disponíveis na quantidade, no momento e na qualidade adequadas (SLACK, N. et. al., 2010).

Um planejamento importante para uma indústria é a previsão de demanda, Moreira enfatiza, "É necessário saber quanto a empresa planeja vender de seus produtos ou serviços no futuro, pois esta expectativa é o ponto de partida, direto ou indireto, para praticamente todas as decisões." (MOREIRA, 2008, p. 293).

Moreira destaca que para obter uma previsão, existem métodos disponíveis, dentre os principais estão a disponibilidade de dados, tempo, recursos, horizonte de previsões, os métodos se baseiam em dados do passado e dessa forma muitas vezes não conduzem a resultados perfeitos, se o erro da previsão ocorrer tem a oportunidade de mudar de método (MOREIRA, 2008). Segundo Slack, N. et. al.,

A demanda pode ser tratada tanto como dependente quanto como independente. A demanda dependente é relativamente previsível por que é dependente de fatores conhecidos. A demanda independente é menos previsível por que depende das casualidades do mercado. (SLACK, N. et. al., 2010, p. 87).

Diante desse contexto, verifica-se que a demanda pode ser elaborada a partir de dados de acontecimentos do passado, e dessa forma obter resultados mais prováveis. Definida a previsão demanda da empresa fica mais favorável planejar a produção, Gaither e Frazier afirmam,

Como uma organização de produção planeja e controla a compra de materiais, a produção de peças e montagens e todos os outros trabalhos necessários para produzir os produtos depende do tipo de sistema de planejamento e controle da produção usado. (GAITHER, FRAZIER, 2001, p. 56).

No planejamento e controle tem a programação das atividades que pode ocorrer através dos sistemas de produção, que neste estudo foi abordado sistemas empurrar e sistemas puxar. Os sistema empurrar, segundo Gaither e Frazier "Num sistema de empurrar (push) a ênfase se desloca para o uso de informações sobre clientes, fornecedores e produção para administrar fluxos de

materiais." (GAITHER, FRAZIER, 2001, p. 259). Ou seja a produção é realizada e ficam estocados até que existam vendas. Sistemas puxados segundo Gaither e Franzier

[...] a ênfase está na redução dos níveis de estoque em cada etapa da produção. [...] Dessa forma, matérias-primas e peças são puxadas do fundo de fábrica rumo à parte da frente da fábrica, onde se tornam produtos acabados. Embora conhecidas por muitos nomes, o nome comumente aceito hoje é manufatura just- in - time (JIT). (GAITHER, FRAIZER, 2001, p. 43).

Slack, N. et. al., mencionam programação puxada, "[...] que coloca na operação cliente a responsabilidade de solicitar a entrega de materiais, em vez de a operação fornecedora ter que enviar tais materiais." (SLACK, N. et. al., 2010, p. 377). Slack, Chambers e Johnston complementam,

Em um sistema de planejamento e controle puxado, o passo e as especificações de o que é feito são estabelecidos pela estação de trabalho do "consumidor", que "puxa" o trabalho da estação de trabalho antecedente (fornecedor). O consumidor atua como único "gatilho" da produção e da movimentação. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008, p. 34).

Gaither e Fraizer, destacam os benefícios que o sistema puxar oferece para a produção dentre eles são estoques reduzidos, rápida entrega de produtos, melhorada qualidade e baixos custos da produção (GAITHER, FRAIZER, 2001).

Diante deste contexto, verifica-se a importância do planejamento e controle da produção, pois ela busca verificar todas as variáveis existentes no processo de produção a fim de planejar e controlar para que as operações ocorram de maneira mais eficaz.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia permite através do estudo científico, explicar de forma minuciosa, detalhada e exata todo o caminho do trabalho de pesquisa do presente estudo e a partir dela alcançar os objetivos propostos, está dividida em categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação dos dados.

## 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo verificar a percepção da gestora dos benefícios da gestão da produção em uma fábrica de roupas íntimas. A pesquisa se classifica quanto a natureza como pesquisa teórico-empírica, pois o presente estudo tem a finalidade de relacionar a teoria através de meios científicos com a prática da gestão da produção utilizada pela empresa e tem como objetivo propor um modelo de gestão para melhorar os resultados da empresa. Gil Menciona, “[...] abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.” (GIL, 2010, p. 26).

Quanto ao tratamento dos dados a pesquisa se classifica como qualitativa, pois busca analisar as ferramentas de gestão da produção utilizadas e tem o interesse propor uma gestão para contribuir no resultado da empresa. Segundo Marconi e Lakatos "A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano." (MARCONI E LAKATOS, 2011, p. 269).

Quanto ao objetivos o estudo se classifica como descritiva pois o presente estudo tem a finalidade de descrever os processos utilizados pela gestora da empresa aplicados a produção. Gil descreve a finalidade das pesquisas descritivas, “[...] têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relação entre variáveis.” (GIL, 2010, p. 27).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica em obras literárias que serviram como base para fundamentar a pesquisa e aprofundar o conhecimento. Vianna menciona que,

[...] deve proceder ao levantamento de material (livros, revistas científicas, jornais e outros) publicado a respeito do assunto, para poder identificar, nos escritos de vários autores, aspectos que possam contribuir para esclarecer o problema da pesquisa. (VIANNA, 2001, p. 29).

Também se classificada como estudo de caso, pois o investigador pesquisou situações exclusivas, e tem um objetivo em específico, e apresentar com mais percepção em relação aos dados levantados em um única empresa. Segundo Gil, "Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamento já considerados." (GIL, 2010, p. 37).

Portanto, conclui-se que essa pesquisa quanto a natureza foi teórico-empírica, quanto a abordagem e tratamento dos dados foi qualitativa, em relação aos objetivos propostos foi descritiva e a conduta dos procedimentos técnicos, bibliográfica, e como estudo de caso

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A geração de dados foi uma fase muito importante, foi o momento em que o pesquisador buscou os dados e informações em relação ao tema do presente estudo, sendo o ponto de partida para elaboração e execução do trabalho. A geração de dados foi realizada com visitas in loco a fábrica de roupas íntimas, com o objetivo de obter informações acerca do funcionamento da gestão da produção no período de Maio de 2017.

Para geração de dados foi utilizada como documentação indireta a pesquisa bibliográfica, através de livros, pesquisas na internet, utilizou-se obras que tratam do tema em estudo. Como documentação direta, para a geração de dados realizou-se uma entrevista estruturada, onde foram realizadas doze perguntas abertas, aplicadas para a gestora da empresa, a entrevista realizou-se no dia 06 de maio de 2017 a fim de identificar como funciona o processo de gestão da empresa.

Marconi e Lakatos conceituam documentação direta, "A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.169). Os mesmos autores falam a respeito de documentos indiretos, "É a fase da pesquisa realizada com

o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse." (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 157).

Dessa forma, para a realização da pesquisa foi desenvolvida a primeira parte através de livros, buscando fundamentar o estudo e em segunda parte foi realizada a geração de dados na empresa em estudo, é propriamente dita a parte prática, os dados foram obtidos através de visitas e entrevistas com o gestor da empresa, dessa forma obtendo informações precisas que possibilitaram a realização do estudo.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS

Com o desenvolver da presente pesquisa, a partir da geração de dados, torna-se necessário a análise e interpretação dos dados, analisado o processo de gestão utilizado pela empresa, verifica-se que é o momento de melhorar o processo de gestão da empresa alinhado as suas necessidades.

Neste contexto para análise e interpretações dos dados, como abordagem foi utilizado o método dedutivo, a partir dos dados coletados na empresa, foi analisado o processo de gestão utilizado e foram verificados possíveis mudanças na gestão que irão contribuir para o resultado da empresa. O referencial teórico serviu de sustentação para a análise e interpretações. Cervo, Bervian e Silva definem dedução,

A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, entre hipótese e tese, entre premissas e conclusão. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

O procedimento secundário para análise e de interpretação dos dados, foi utilizado o método comparativo, com a finalidade de confrontar os elementos pesquisados com a pesquisa bibliográfica.

Dessa maneira, a análise e de interpretações dos dados foi através da abordagem dedutiva juntamente com o métodos comparativo, aliados a pesquisa bibliográfica. Fachin conceitua método comparativo, "Consiste em investigar

coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e diferenças." (FACHIN, 2006, p. 40). O objetivo é representar a maneira de como os dados foram analisados e interpretados afim de demonstrar para a empresa a percepção da gestão da produção no resultado da empresa.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender o objetivo do estudo apresenta-se a análise dos resultados em uma fábrica de roupas íntimas. Para alcançar os objetivos específicos de descrever a gestão da empresa foram relatados os dados obtidos na entrevista. Em segundo plano foi proposto um modelo de gestão e para finalizar realizou a percepção dos benefícios da gestão proposta.

#### 3.1 DESCRIÇÃO DA GESTÃO DA EMPRESA

Considerou-se a dinâmica das operações existentes na organização e com intuito de que se possa atingir os objetivos previstos deste trabalho, buscou-se conhecer o funcionamento da empresa.

Tendo por objetivo entender o contexto em que a empresa está inserida questionou-se a gestora quanto ao histórico da empresa, de como iniciaram as atividades e qual o cenário atual da empresa. A gestora relatou que começou o negócio por volta de 18 anos atrás na própria residência. Começou informalmente costurando pouco, para conhecidos e familiares.

Portanto, foi a partir de 2009 que a empresa começou a crescer, aproveitou a oportunidade para formalizar o negócio com a criação do MEI - Micro empreendedor Individual, regulamentado pela Lei Complementar nº 128/2008, a gestora regularizou a empresa e contratou uma funcionária.

Atualmente a empresa está situada no mesmo endereço, fica na residência em um espaço destinado somente para as atividades empresariais. A empresa permanece com apenas uma funcionária em razão da previsão legal, da Lei Complementar nº 128/2008.

Para a produção possui uma máquina de corte e cinco máquinas industriais de costura: duas overloque; duas reta/ziguezague e uma galoneira, além das ferramentas necessárias para a produção. Os principais produtos fabricados são moda íntima feminina, masculina e infantil e pijamas em geral, o diferencial da empresa é a confecção de peças sob medidas.

Com o intuito de entender a produção da empresa, questionou-se a gestora sobre a maneira de como inicia-se o processo produtivo da empresa, observou-se através das informações da gestora que a mesma verifica quais os itens que estão faltando ou em pouca quantidade e decide forma tácita a quantidade e modelos que devem ser produzidos, vale ressaltar que a empresa não possui nenhum tipo de software ou planilha para auxiliar no controle de estoques.

O processo inicia-se com o corte das peças, geralmente realiza os cortes da mesma cor e modelo, para obter maior rendimentos nas máquinas, corta em grande quantidade e sucessivamente vai montando as peças. Em caso de novos pedidos de clientes ou das vendedoras o pedido é incluído na produção.

No que se refere ao planejamento da produção, a gestora relatou que realiza o planejamento para a semana, no início da semana planeja o que produzir e define a quantidade. Se entrar algum pedido em especial tanto de cliente, quanto de vendedoras ela encaixa na produção.

Tendo em vista em os processos de produção podem ser falhos ou acontecer eventos que possam diminuir o rendimento da produção, questionou-se a gestora sobre as possíveis falhas no processo da produção, eventos que diminuem o ritmo ou até mesmo parar a produção. A gestora relatou que atualmente o maior problema em relação a produção seria a ociosidade das máquinas, pois tem falta de mão-de-obra, enfatizou que com mais uma funcionária poderia estar produzindo bem mais.

Também ressaltou a necessidade de contratar uma pessoa para se responsabilizar pela gestão e financeiro da empresa, que seriam atividades ligadas a realizar acertos com as vendedoras ambulantes/sacoleiras, controle de estoques, pedidos de compras e fazer o controle de caixa diário dessa forma ela teria mais tempo para se dedicar a produção.

Em relação aos controles de produção a gestora disse que não possui nenhum software, planilhas e também não realiza controles manuais. Realiza apenas um balanço anual, e controle diário das entradas e saídas.

Considerando que para a produção são necessários diversos itens de matérias primas, a falta de um deles pode parar toda a produção ou diminuir o ritmo, questionou-se a gestora sobre como realiza o controle de estoques, a gestora informou empresa não realiza controle de estoques, apenas faz o levantamento anual quando realiza o balanço, como não possui controle de estoque, verifica quais os itens em menor quantidade, decide quais itens são necessários, qual a quantidade e realiza o pedido de compras da matéria-prima, enfatizou que não costuma deixar faltar mercadoria.

Explicou que não realiza compras muito grande, um dos motivos é de que as tendências variam muito em curto prazo, e que a internet facilitou bastante nas compras, consegue comprar com mais frequência, produtos de melhor qualidade, preço e variedade.

Com o intuito de entender a demanda dos produtos, questionou-se a gestora a maneira de como realiza as vendas dos produtos, a gestora relatou que realiza vendas direto para o consumidor final, faz pedidos de produtos sob medida, e trabalha com as vendedoras ambulantes/sacoleiras, atualmente são doze vendedoras, que retiram os produtos na fábrica em consignação e recebem comissão de 25% sobre as vendas, a gestora e as vendedoras praticam o mesmo preço de venda.

Tendo em vista que para a empresa desempenhar suas atividades operacionais do dia -a -dia é necessário ter disponível capital de giro, dessa foram questionou-se a gestora de como realiza os controles diários de caixa e se existe alguma dificuldade quanto o capital de giro, a gestora esclareceu que realiza controle diário das entradas e saídas, não possui conta corrente em banco no nome da empresa apenas conta particular.

Quanto ao capital de giro da empresa, ressaltou que não tem problemas de fluxo de caixa, teve problemas no passado resultante de uma venda em grandes quantidades que realizou e não recebeu, dessa forma teve que realizar

um empréstimo, obteve um empréstimo específico para micro empreendedores, que resolveu o problema pontual e melhorou muito as atividades da empresa.

Considerando que a empresa é familiar e que a mesma fica localizada na residência da gestora, questionou-se quanto a jornada de trabalho da empresa, pois a mesma pode ser interrompida por atividades do lar, a gestora relatou que ela trabalha em média oito horas diárias. Como a empresa fica na casa da gestora as vezes ela começa mais tarde a trabalhar, mas para compensar estende o expediente no final do dia, de segunda-feira a sexta -feira e nos sábados pela manhã atende cliente e vendedoras. A empresa não possui controle de cartão ponto, dessa forma não é possível dar exatidão da jornada de trabalho. A funcionária trabalha meio período de quatro horas diárias, no período da tarde, de segunda - feria à sexta - feira.

Com os dados relatados obtidos na entrevista com a gestora da empresa, verificou-se que a gestora possui conhecimento tácito de todas as operações da empresa, realiza sem auxílio de software ou planilhas eletrônicas, nota-se a necessidade de estruturar o sistema de produção, de gestão de estoque a fim de otimizar os processos da produção e conseqüentemente melhorar os resultados da empresa.

### 3.2 ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Tendo em vista a complexidade das operações existentes em uma indústria quer ela seja de pequeno, médio e grande porte prioriza-se a necessidade de desenvolver a estrutura de gestão do processo produtivo, para atender o objetivo de propor uma estrutura de gestão da produção foram elaboradas planilhas / fichas de controles para auxiliar a gestora nos processos produtivos da empresa.

Levando em consideração a informação obtida na entrevista e descrito no item 3.1, que a gestora que não possui nenhuma pessoa responsável para os controles, que a mesma faz a gestão e ajuda na produção, foram desenvolvidas planilhas no *Microsoft Office Excell 2007* de maneira bem simples, de fácil

entendimento, para que a gestora possa utilizar tanto em planilhas eletrônicas como de maneira impressa como fichas fazendo controles manuais.

Para melhor entendimento do processo de produção da fábrica foi escolhido o principal produto da empresa para descrever o processo de produção, visto que a empresa não possui ordem de produção para fazer o levantamento do produto mais vendido, foi escolhido o sutiã comum de bojo, que de acordo com a análise da gestora e tendo em vista a média das vendas realizadas é o produto mais vendido.

A Ilustração 3 representa os materiais utilizados para a fabricação do sutiã comum de bojo, foram apresentadas os materiais necessários e suas respectivas quantidades, e os custos considerados conforme a última compra, as informações foram descritas pelas gestora da empresa.

FICHA DE CADASTRO DO PRODUTO			
PRODUTO	SUTIÃ COMUM DE BOJO		
REF.	1		
LISTA DE MATERIAIS	QTD	UNID	CUSTO TOTAL (R\$)
Bojo	1,00	Par	1,79
Laço	1,00	Par	0,05
Tecido em microfibra	0,17	Metro	5,83
Renda	0,50	Metro	2,50
Elástico Taquara	0,4	Metro	0,20
Elástico Alça	1,40	Metro	1,04
Elástico Viés	0,50	Metro	0,18
Engate	1,00	Par	0,30
Controle	1,00	Par	0,03
Aro	1,00	Par	0,45
Linha			0,01
Etiqueta	1,00	Unidade	0,12
Etiqueta de tamanho	1,00	Unidade	0,03
<b>TOTAL</b>			<b>12,53</b>

Ilustração 3: Lista de materiais.

Fonte: produção da pesquisadora.

Na Ilustração 3 foram relacionados os materiais necessários para confeccionar um sutiã de bojo comum, como intuito de entender melhor a

produção da empresa e demonstrar a quantidade de itens que são necessários para produzir uma única peça. Desde o item mais simples até o mais complexo, na produção todos são essenciais, pois se um dos itens faltar, pode parar toda a produção, então verifica-se a importância manter uma gestão.

A Ilustração 4 representa o esboço do processo de fabricação do sutiã comum de bojo, ela descreve cada etapa do processo de produção, as máquinas utilizadas e aproximadamente o tempo necessário da produção. As informações foram obtidas com a gestora, que descreveu as etapas do processo de produção e informou o tempo aproximado de cada etapa. Primeiramente a gestora decide a quantidade e tamanho a ser produzida, após inicia-se o processo com corte das peças, logo após as mesmas ficam dispostas na mesa de produção e inicia-se o processo de produção que será descrito na Ilustração 4:

FICHA DE SEQUÊNCIA OPERACIONAL DA PRODUÇÃO DE SUTIÃ			
PRODUTO: SUTIÃ COMUM DE BOJO			
ETAPA	DESCRIÇÃO DA OPERAÇÃO	MÁQUINA	TEMPO
Montagem	Nesta etapa inicia-se o processo, onde colocam-se as etiquetas de tamanhos, e costura o bojo com o tecido.	Reta e overloque.	00:02:00
Elástico na parte inferior	Nesta etapa o elástico é costurado na parte inferior do sutiã.	Galoneira.	00:03:00
Viés na lateral	Costura-se o viés na lateral do sutiã.	Galoneira.	00:02:00
Alças	Nesta etapa colocam-se as alças no sutiã.	Zig-Zag.	00:03:00
Viés no bojo	Costura-se o viés no bojo do sutiã.	Galoneira.	00:02:00
Engate	Nesta etapa costura-se ao sutiã o engate	Zig-Zag.	00:01:00
Arco e laço	Coloca-se o arco dentro do viés do bojo e prende-se o laço entre os bojos do sutiã.	Zig- Zag	00:01:00
Acabamento	Nesta etapa a funcionária realiza acabamento, faz a limpeza, retira os fiapos e verifica se tem alguma costura que precisa de um reforço.	Funcionária.	00:03:00
Etiquetas	As peças depois de prontas são colocadas as etiquetas e ficam expostas no balcão de peças acabadas.	Funcionária.	00:01:00

Ilustração 4: Sequência operacional da produção de sutiã.

Fonte: produção da pesquisadora.

Como o objeto de estudo não é moldar os processos, mas sim criar uma estrutura de gestão, as etapas, como tempo e máquina compõe o estudo,

podendo ser implementadas em estudos futuros, a Ilustração 4 foi apresentada com o intuito de melhor entender o processo produtivo a empresa.

Verificou-se no item 3.1 que a empresa não possui controle de produção, controle de estoque, tendo em vista que os controle são essenciais para melhor gestão da empresa foram desenvolvidas planilhas / fichas de controles que serão apresentadas a seguir .

Com o intuito de melhor atender os cliente, foi desenvolvida planilha para controle de cadastro de cliente, representada na Ilustração 5, com os dados essenciais do cadastro: nome completo do cliente; CPF; nome da mãe, pois o mesmo será necessário em casos de registros junto aos órgãos de proteção ao crédito; contato de telefone e telefone 2 como uma segunda opção de contato que poderá ser um segundo contato do cliente ou contato de um familiar caso perca o contato com o cliente; endereço; e a opção comissão para registrar a comissão das vendedoras ambulantes.

CADASTRO DE CLIENTES				
NOME COMPLETO:				
CPF:		DATA DE NASCIMENTO:		
NOME DA MÃE:				
TELEFONE:		TELEFONE 2:		
ENDEREÇO:		BAIRRO:		
CIDADE:		CEP:		
COMISSÃO:				
HISTÓRICO DAS ÚLTIMAS VENDAS				
DATA	NOTA	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	VALOR	FORMA DE PAGAMENTO

Ilustração 5: Cadastro de clientes.

Fonte: produção da pesquisadora.

Vale ressaltar que é de suma importância manter o cadastro de clientes sempre atualizados, tanto para realizar novas vendas e também para contato em caso de inadimplência. Foi desenvolvida na planilha também o histórico das últimas compras efetuadas pelo cliente, que terá informações da venda: data; nota; descrição do produto; valor e forma de pagamento.

Esse histórico poderá ser utilizado para planejar a demanda, fazer o levantamento das vendas que já aconteceram para planejar o futuro e auxiliar na toma de decisão, seja de quanto se deve fabricar de cada linha de produtos, auxiliar na decisão de novas compras, realizar a correlação das vendas com a estação do ano evitando que os produtos se tornem obsoletos. E também auxiliar no controle de contas à receber, dessa forma evitando problemas de inadimplência.

Moreira contribui dizendo que para obter previsões é necessário ter a disponibilidade de dados, tempo e recursos, os métodos de previsões se baseiam em dados do passado (MOREIRA, 2008).

Tendo em vista a importância do setor de compras para a gestão da produção, foi elaborada a planilha com o cadastro de fornecedores, representada pela ilustração 6, para facilitar no processo de compras da empresa, onde traz informações básicas do fornecedor como: razão social; nome fantasia; CNPJ; Inscrição Estadual; endereço; e contatos: telefone; e-mail. Também informações acerca do tipo de frete, pedido mínimo e tempo de entrega. A planilha também irá disponibilizar informações do histórico das compras realizadas.

CADASTRO DE FORNECEDORES				
RAZÃO SOCIAL				
NOME FANTASIA				
CNPJ			IE	
TELEFONE			TELEFONE	
E-MAIL				
SITE				
ENDEREÇO			BAIRRO	
CIDADE			CEP	
CONTATO			TELEFONE	
TIPO DE FRETE				
PEDIDO MÍNIMO			TEMPO DE ENTREGA	
HISTÓRICO DAS ÚLTIMAS COMPRAS				
DATA	NOTA	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	VALOR	FORMA DE PAGAMENTO

Ilustração 6: Cadastro de fornecedores.

Fonte: produção da pesquisadora.

A implementação da planilha possibilitará a gestora maior informações em relação aos seus fornecedores, além dos dados básicos do cadastro a mesma fornece o tipo de frente que a empresa oferece se é FOB (pago pelo cliente) ou CIF (pago pelo fornecedor), qual o pedido mínimo de compra e o tempo de entrega. Esse conjunto de informações é importante para o gestor tomar a decisão na hora compra, com o intuito de diminuir os custos, e verificar o tempo de entrega para que não falte material na produção, pois realizar compras compatíveis com o processo produtivo é diminuir os custos.

Também foi desenvolvida na planilha, o histórico das últimas compras, a fim de auxiliar no controle de contas a pagar, ter o histórico dos custos das últimas compras e a forma de pagamento para a empresa se organizar frente ao capital de giro da empresa.

Dias contribui afirmando que, as compras devem ocorrer no momento e na quantidade certa, e com os preços de venda estão cada vez mais competitivos, e uma das alternativas para melhorar o resultado da empresa estão em compras mais econômicas (DIAS, 2008). Slack também contribui dizendo que, os gestores de produção para realizar as compras estão envolvidos em três decisões principais: quanto pedir; quando pedir e como controlar o sistema (SLACK, N. et. al., 2010).

Após a compra dos materiais se faz necessário controlar o estoque. Verificou-se no item 3.1 que a empresa não possui controles de estoques, dessa forma, foi realizada uma ficha de controle de controles de estoque de materiais, ilustração 7, onde constam as principais informações do produto, fornecedor, tempo de entrega, estoque máximo e mínimo.

A planilha tem o objetivo de detalhar entradas (compras) e as saídas de matérias - primas na produção, trazendo a informação do saldo de estoque, esse conjunto de informações são importantes pois auxiliará o gestor na tomada de decisão da compra, quando e quanto pedir, desta forma evitando custos adicionais como falta de material, custos de capital de giro evitando investimento em estoques desnecessário, e custos de armazenagem.

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE DE MATERIAIS										
PRODUTO										
FORNECEDOR										
TEMPO DE ENTREGA		PEDIDO MÍNIMO								
ESTOQUE MÍNIMO		ESTOQUE MÁXIMO								
DATA	NOTA FISCAL	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDO		
		QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QUANT.	VALOR TOTAL	PREÇO MÉDIO UNITÁRIO

Ilustração 7: Controle de estoque de materiais.

Fonte: produção da pesquisadora.

A Ilustração 7 possibilitará a gestora informações precisas do estoque de materiais, como mencionou-se a gestora informou que não possui controle de estoque que faz as compras assim como os produtos vão sendo utilizados, dessa forma se algum produto estiver esquecido fará nova compra, quando não seria necessário.

Slack contribui afirmando que, o gestor deve identificar as consequências da sua tomada de decisão, verificar quais custos serão afetados, pois muitos deles podem ser relevantes (SLACK, N. et. al., 2010). Dias contribui dizendo que, o gestor deve buscar o equilíbrio, dessa forma a administração de estoques deve diminuir o capital investido, pois aumenta a despesa financeira da empresa, porém sem estoque é impossível a empresa trabalhar, ele funciona como amortecedor de vários estágios da produção até a venda dos produtos. (DIAS, 2008).

Neste sentido observou - se a importância de estabelecer um estoque mínimo, aliado ao tempo de entrega, para que não venham faltar produtos e parar a produção, e também estabelecer o estoque máximo, pois o estoque muito alto traz despesas operacionais para empresa e de capital de giro, e como os produtos fabricados se tratam de moda para que não se tornam obsoletos.

Tendo em vista o controle de estoques, elaborou-se a Ficha de controle de estoque de produtos acabados, Ilustração 8, onde traz as informações do produto, custo, preço de venda e informa a quantidade de estoque mínimo e

máximo que a gestora pode estabelecer para atender a demanda dos seus clientes.

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS										
PRODUTO:										
CUSTO		PREÇO DE VENDA								
ESTOQUE MÍNIMO:		ESTOQUE MÁXIMO:								
DATA	NOTA FISCAL	ENTRADAS			SAÍDAS			SALDO		
		QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QUANT.	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QUANT.	VALOR TOTAL	PREÇO MÉDIO UNITÁRIO

Ilustração 8: Controle de estoque de produtos acabados.

Fonte: produção da pesquisadora.

A Ilustração 8 irá possibilitar para a gestora melhor controle nos produtos acabados, a fim de auxiliar a gestora na hora de planejar a produção, baseada em informações precisas e não apenas em seu conhecimento tácito, pois poderá verificar quais os produtos que estão faltando ou quais que estão com o estoque mínimo e a partir de então programar a produção.

### 3.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS BENEFÍCIOS DA GESTÃO PROPOSTA

Tendo em vista a gestão da empresa e com o intuito de auxiliar a gestora a melhorar o processo produtivo foi apresentado a gestora o modelo de gestão proposto, enfatizou-se os benefícios percebidos pelo pesquisador e buscou-se conhecer a percepção da gestora.

Apresentou-se a Ilustração 5, Cadastro de clientes, e falou-se dos objetivos da planilha, a gestora relatou que os cliente que compram com mais frequência e a prazo ela possui um cadastro com os dados básicos, mas não costuma registrar os itens que cada um compra, enfatizou que as informações são importantes pois iriam auxiliar na produção.

Em relação a Ilustração 6, Cadastro de Fornecedores, a gestora enfatizou que tem os principais fornecedores de quem costuma comprar com mais

frequência, mas gosta de variar para sempre ter novidades para os clientes, porém muitas vezes quando vai realizar compra de um fornecedor eventual, como não possui o cadastro de fornecedores precisa identificar quando comprou e localizar as notas para identificar o contato. Dessa forma a gestora ressaltou a importância de ter o cadastro e sempre mantê-lo atualizado.

Enfatizou que os fornecedores não definem obrigatoriamente o pedido mínimo de compra, porém alguns dos fornecedores definem uma quantidade mínima de compras para o frente sair sem custo. O tempo de entrega normalmente fica em dois dias úteis, salvo quando o fornecedor está com o produto em falta.

Apresentada a Ilustração 7, Ficha de controle de estoque de materiais, a gestora enfatizou a importância do estoque, visto que percebia a importância no estoque em mantê-lo sempre em grandes quantidades e em não deixar faltar, não havia percebido os demais custos, como os decorridos de armazenagem e do capital investido (dinheiro parado). Ressaltou que não define quantidade mínima de estoque e nem máxima, percebe quando os produtos estão terminando e faz novas compras, mas verificou que é importante para planejar melhor a produção, não faltar material e não investir em estoque quando não for necessário.

No que diz respeito a Ilustração 8, Ficha de controle de produtos acabados, a gestora informou que possui uma demanda muito boa em relação a sua produção, não costuma ter grandes quantidades de estoque, muitas vezes no estágio da produção já estão encomendados, dessa forma a quantidade que possui na empresa costuma saber mesmo sem manter um controle de estoque, porém já teve casos de algumas clientes precisar de um determinado tamanho ou modelo e deixou de vender, por que alguém na hora de olhar misturou as peças com outros tamanhos, dessa forma destacou que se tivesse um estoque atualizado facilitaria no dia- a- dia.

A gestora enfatizou que o modelo de gestão irá contribuir para melhorar os processos da empresa, auxiliará nas compras, possibilitando comprar em melhor condições e em quantidades mais assertivas. Mantendo o estoque atualizado, teria a informação dos materiais disponíveis para produção e

produtos disponíveis para venda, e teria a possibilidade de diminuir o capital investido em estoque e oportunizando novos investimentos que iriam contribuir para alavancar a empresa.

Portanto fez uma ressalva que apesar de todos os benefícios do modelo de gestão, no momento é inviável aplicá-lo, pois como já havia mencionado na entrevista relatada no item 3.1, primeiramente é necessário que ela tenha uma pessoa responsável para essa função visto que ela contribui para o processo produtivo da empresa e não dispõe de tempo.

## CONCLUSÃO

Nos dias atuais com o mercado cada vez mais dinâmico, com os preços de venda extremamente competitivos é essencial para as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, estabelecer um modelo de gestão, a fim de melhorar os processos de produção e organizar a empresa de forma geral, para obter melhores resultados da produção, aproveitar melhor os recursos existentes, diminuindo os custos de produção e desta forma contribuindo para melhorar o resultado da empresa.

Através do presente estudo percebe-se a importância da gestão da produção. Pode-se relacionar a gestão atual da produção da empresa, de que maneira que gerencia as atividades do dia-a-dia e conhecer o cenário atual da empresa. Por se tratar de uma empresa familiar, muitas atividades são desenvolvidas pelo conhecimento que a gestora adquiriu ao longo do tempo.

Foi possível através do conhecimento adquirido pelo presente estudo propor um modelo de gestão e apresentá-lo para a gestora que demonstrou interesse em implementar o modelo proposto, porém falou das limitações por não ter um funcionário específico para esta função.

Acredita-se com base no estudo desenvolvido que a união do conhecimento que a gestora adquiriu ao longo tempo, aliada a sua experiência com o modelo de gestão proposto a organização trará benefícios econômicos para a empresa, e irá otimizar os processos produtivos, e consequentemente aumentar os resultados da empresa.

Sugere-se a empresa o estudo da viabilidade de um novo regime tributário, o enquadramento como Empresário Individual, pois como foi visto na pesquisa o MEI já reflete algumas limitações para a organização, que estão impedindo seu crescimento, uma delas seria a contratação de mais funcionários, pois verificou-se através dos relatos da gestora no item 3.1 que a organização tem máquinas ociosas, relatou a necessidade contratar uma pessoa responsável pela rotina administrativa e financeira.

Sugere-se também que novos estudos sejam realizados, como estudo de tempo, pois iria auxiliá-la em melhor aproveitamento das máquinas e aumentar a produção e auxiliar na formulação do preço de custo.

O estudo foi de grande relevância para a acadêmica, adquirindo novos conhecimentos, tornando possível aplicar a teoria relacionada com a prática, através de um estudo de caso, abrindo novos campos de atuação profissional.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz ; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. - 17 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

FACHIN, Odila. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 20013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**Lei Complementar Nº 128**, de 19 de dezembro de 2008. Dispõe sobre o Microemprededor Individual. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/leis-e-decretos>>. Acesso em: 16 maio 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SLACK, Nigel. et. al. **Administração da Produção**. 1. ed. - 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. - 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

**SEBRAE**: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

## PLANEJAMENTO TRIBUTARIO: POSTO DE COMBUSTIVEL

Jose Agustino Zöhler<sup>1</sup>

Danilo Polacinski<sup>2</sup>

### RESUMO

Com a globalização, o planejamento tributário está se tornando uma nova alternativa para as empresas baixar os impostos recolhidos aos cofres públicos. O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um planejamento tributário. Os dados foram coletados visando um resultado confiável, analisando qual o regime tributário mais adequado para um posto de combustível. A empresa estudada situa-se numa pequena cidade da região noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul. Este estudo visa seguir a legislação em vigor referente tributação. Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se uma pesquisa Bibliográfica em livros, revistas, leis, buscando conceituar os regimes trabalhados. Trata-se de um estudo de caso através de relatórios e balanços fornecidos pela empresa. Para os resultados foram apurados o lucro real trimestral, lucro presumido trimestral, lucro real anual, e o simples nacional. Após a apuração recomendou-se para empresa realizar uma reorganização societária e trabalhar com dois regimes de tributação, lucro presumido, simples nacional, o qual se tornará menos oneroso para empresa. E visando sempre a visão e os objetivos estipulados pela empresa, assim mantendo o desenvolvimento da mesma no mercado.

Palavras-Chave: Tributação – Lucro Presumido – Simples Nacional.

### INTRODUÇÃO

Com a nova era tecnológica e da globalização, as informações podem girar ao redor do mundo em questão de segundos, deixando o mercado mais competitivo, para as empresas precisem minimizar seus lucros para permanecer no mercado. Diante deste cenário, se tem alta carga tributária no país, que para

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 10º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. jose.hzohler@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis.

muitas empresas chega a ter até 40% do seu faturamento recolhido aos cofres públicos.

O planejamento tributário pode ser utilizado de forma benéfica para as empresas, minimizando a carga tributária. Nas empresas industriais de grande porte, o planejamento já vem sendo obrigatório, ou seja, sem ele as empresas não estariam mais no mercado competitivo. Atualmente vem se implantando o planejamento para empresas de médio e pequeno porte, visando diminuir a carga tributária observando não infringir o fisco.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte no ramo de comercialização de combustíveis, a qual foi aplicada quatro regimes de tributação que são: lucro real trimestral, lucro real anual, lucro presumido trimestral, e simples nacional. O atual problema que a proprietária relatou, foi a alta carga tributária recolhida aos cofres públicos.

Este estudo caracterizou-se quanto a natureza como aplicada. Quanto ao tratamento dos dados trata-se de quantitativa e qualitativa. Para alcançar os objetivos propostos e responder ao problema do estudo, buscaram-se dados em livros com autores renomados que tratam sobre o tema como Marion, Oliveira, Young.

Para geração dos dados analisaram-se documentos fornecidos pela empresa de combustível verificando qual o tipo de regime tributário está sendo utilizado. Tratou-se de um estudo de caso utilizando documentos tais como balanços e relatórios para apurar o lucro real trimestral, lucro presumido trimestral, lucro real e o simples nacional verificando em qual tributação de encaixaria a empresa.

O artigo na primeira seção dividiu-se em referencial teórico tratando primeiramente do planejamento tributário, na segunda parte os regimes de Tributação, como lucro real, lucro presumido, simples nacional e logo após a metodologia e os resultados. Nos resultados trabalharam-se gráficos fazendo uma análise com base em cálculos nos regimes de tributação lucro presumido, lucro real anual, lucro real trimestral, simples nacional. Posteriormente foi feito uma nova comparação com um novo cálculo tirando as receitas obtidas na

conveniência e fazendo simples nacional e lucro presumido dos combustíveis. Logo após realizou-se a conclusão e as referências.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O planejamento tributário pode ser a ferramenta importante para minimizar a carga tributária da empresa, o mesmo exige muito da ética do Contador, porque poderá se beneficiar de brechas existentes na Legislação, fazendo análises diversas. Desta forma, procurando de forma lícita fazer uma comparação geral de custo/ benefício, ao sistema de tributação que será utilizado. (FABRETTI, 2005, p. 32). Segundo Gubert:

O planejamento tributário é o conjunto de condutas, comissivas ou omissivas, da pessoa física ou jurídica, realizadas antes ou depois da ocorrência do fato gerador, destinadas a reduzir, mitigar transferir ou postergar legal e lícitamente os ônus dos tributos. (YOUNG, 2008, p 99, apud GUBERT, p. 45, 2003).

A partir do exposto pode-se observar que o planejamento pode ser realizado em todas as empresas, indiferente do porte. O planejamento não é tão simples, pois, o mesmo exige alto conhecimento da Legislação, atualizações frequentes, sendo que muitas vezes pode se beneficiar situações que não estão previstas em Leis. Deve-se ter cuidado de não contrariar as mesmas, resultando em uma economia tributária para empresa. No entender de Baleeiro:

Art. 2.º O sistema tributário nacional é regido pelo disposto na Emenda Constitucional n.º 18, de 1.º de dezembro de 1965 em leis complementares, em resoluções do Senado Federal e, nos limites das respectivas competências, em leis federais, nas Constituições e em leis estaduais, e em leis municipais. (BALEIRO, 2015, p. 11).

Portanto, o tributo deve ser recolhido pela empresa, só necessita saber o porte que se encaixa para o devido recolhimento da tributação. Ou seja, muitas

empresas acabam pagando impostos altos por não conhecer a lei e saber em qual se encaixa. No item a seguir será tratado sobre os regimes de tributação.

## 2 REGIMES DE TRIBUTAÇÃO.

Segundo Oliveira, sempre nos primeiros meses do ano as empresas devem definir qual o regime de tributação que irão trabalhar, porém muitas acabam optando pelo Lucro Presumido, devido à facilidade de fazer apuração, sem fazer um planejamento e analisando qual seria menos oneroso. (OLIVEIRA, 2013, p. 211). Para Young “[...] ao se optar por uma forma de tributação, deve-se levar em consideração todos os aspectos vantajosos e os não vantajosos que cada regime tributário oferece[...].” (YOUNG, 2008, p.15).

Portanto, a escolha do regime de tributação é essencial, pois, existem várias sistemas, devem ser estudados e analisados qual melhor se adaptaria para empresa assim diminuir a carga tributária.

### 2.1 LUCRO REAL

Oliveira afirma que para fins de apuração do lucro real, é utilizado o resultado contábil líquido do período, o qual poderá ser tanto trimestral quanto anual. Diante disso, baseado neste lucro líquido são realizados os cálculos de IRPJ e da CSLL e o resultado da tributação é recolhido através da DARF, (Documento de Arrecadação da Receita Federal) (OLIVEIRA, 2013). Conforme Decreto Lei 1.598, Art. 6º “Lucro real é o lucro líquido do exercício ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação tributária”. (BRASIL, 1977).

Oliveira destaca algumas pessoas jurídicas que são obrigadas tributar no lucro real e que obtiveram receitas oriundas de outros países; empresas que trabalham no ramo imobiliário, e construção; e atividades relacionadas a Factoring. (OLIVEIRA, 2013), também conforme Lei Nº 12.814, Art. 13 “[...] cuja receita bruta total no ano calendário anterior tenha sido igual ou inferior a R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais) [...]”. (BRASIL, 2013).

Para Bruni, a tributação por lucro real implica a confrontação das receitas e gastos comprovados por documentação hábil, idônea e aceita pelo Fisco. A conta de subtração receita menos gastos aceitos pelo Fisco resulta no Lucro Real. Sobre o lucro real incidem imposto de renda e contribuição Social (BRUNI, 2008).

O lucro real pode ser apurado tanto trimestralmente, e os impostos deverão ser recolhidos até no máximo último dia útil do mês seguinte do fechamento, como também tem-se o lucro real anual, a qual Young destaca: “Nesta modalidade, a pessoa jurídica se obriga a efetuar antecipações mensais, ficando vinculada a um ajuste anual ou periodicamente, podendo optar por suspensão ou redução do pagamento.” (YOUNG, 2009, p. 107).

Conforme Young, o lucro real anual com recolhimento mensal é aplicado percentual (definidos em lei, de conformidade com a atividade desempenhada) sobre a base de cálculo. Esta deverá ser acrescida de demais receitas não operacionais para que sobre este montante seja aplicada a alíquota do imposto de renda (YOUNG, 2009).

Sobre o lucro real trimestral, segundo Young, o imposto de renda e a contribuição sindical sobre o lucro são apurados trimestralmente. São consideradas as receitas e despesas que a empresa obtém durante o trimestre (YOUNG, 2009).

Segundo Oliveira, a legislação prevê basicamente duas modalidades para o cálculo mensal do PIS/PASEP e da COFINS incidentes sobre o faturamento: a primeira é aplicada sobre a receita bruta das pessoas jurídicas, em geral, enquanto a segunda destina-se exclusivamente às pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, sujeitas à sistemática da não cumulatividade, de que trata as Leis nº 10.637/20 e 10.833 /2003, com as alterações da Lei nº 10.865/2004 (OLIVEIRA, 2013).

Para Young, são contribuintes da COFINS e da contribuição para o PIS/PASEP não cumulativas as pessoas jurídicas que auferirem receitas, independentemente de sua denominação ou classificação contábil (YOUNG, 2009).

Portanto, se tem dois meios para tributar pessoa jurídica, fazendo apuração trimestralmente e também anual, se dá o nome de anual, mas os tributos devem ser recolhidos mensalmente. A vantagem deste sistema é que no final do exercício, poderá comparar com o balanço apurado anual, e assim podendo analisar se irá pagar ou restituir impostos.

## 2.2 LUCRO PRESUMIDO

Segundo Oliveira, no lucro presumido ocorre apuração trimestral, dentre todos os sistemas este é o mais fácil e o mais prático, para as empresas, o qual irá fazer quatro apuramentos anuais, mantendo a escrituração contábil, livro de registro de investimentos, dentre outros (OLIVEIRA, 2009). Young destaca;

A lei fixa os percentuais que são considerados como margem do lucro pertinente a determinada atividade. Estes percentuais são aplicados sobre o faturamento trimestral para a obtenção da base de cálculo, a base de cálculo acresce-se as demais receitas operacionais e não-operacionais, e sobre este montante aplica-se a alíquota de imposto de renda. (YOUNG, 2008, p. 14).

Portanto, a apuração do presumido é mais simples, para se obter o valor da base de cálculo do IR (imposto de Renda) especificamente no ramo de revenda de combustíveis. Que segundo Oliveira, aplica-se sobre o faturamento uma porcentagem, 1,6%, valor resultante aplica se o IR na porcentagem de 15%, e para a base de cálculo da CSLL 12% sobre o faturamento, valor resultante aplica se CSLL de 9% (OLIVEIRA, 2013).

Pode-se destacar segundo a Lei 9.430, Art. 2: “A parcela da base de cálculo, apurada mensalmente, que exceder a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) ficará sujeita à incidência de adicional de imposto de renda à alíquota de dez por cento” (BRASIL, 1996). Ou seja, o lucro que exceder, irá ser tributado um valor adicional para recolher, esta regra também está válida para o Lucro Real.

O lucro presumido é apurado trimestralmente, e recolhido o IRPJ, CSLL, baseado em datas que segundo Oliveira são 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro, o recolhimento e feito através de DARFS, e o

mesmo deverá ser recolhido até no máximo último dia útil do mês subsequente a apuração (OLIVEIRA, 2009).

Portanto, segundo Bruni, os percentuais na determinação da base de cálculo do Imposto de Renda por lucro presumido são os seguintes:

- a) 1,6% sobre a receita bruta mensal auferida na revenda, para consumo, de combustível derivado de petróleo, álcool etílico carburante e gás natural;
- b) 8% sobre a receita bruta mensal proveniente da venda de produtos de fabricação própria; da venda de mercadorias adquiridas para revenda; da industrialização de produtos em que a matéria-prima, ou o produto intermediário, ou o material de embalagem tenham sido fornecidos por quem encomendou a industrialização; da atividade rural; de serviços hospitalares; do transporte de cargas; de outras atividades não caracterizadas como prestação de serviços;
- c) 16% sobre a receita bruta mensal auferida pela prestação de serviços de transporte, exceto o de cargas;
- d) 32% sobre a receita bruta mensal auferida com as atividades de prestação de serviços, pelas sociedades civis, relativos ao serviço de profissão legalmente regulamentada; intermediação de negócios; administração, locação ou cessão de bens imóveis, móveis ou direitos de qualquer natureza; construção por administração ou por empreitada unicamente de mão de obra; prestação de qualquer outra espécie de serviço (BRUNI, 2008).

Para Schnorr, o Lucro Presumido é uma opção para pequenas e médias empresas até o limite da receita bruta total estabelecida em lei, pagar os impostos sobre os resultados econômicos. Faculta a legislação que referidas empresas, em vez da apuração do lucro realmente auferido, ou seja, por meio da escrituração mercantil, podem presumir o valor do lucro a partir de suas receitas (SCHNORR, 2008).

Muitas vezes, as empresas e os escritórios acabam recomendando o lucro presumido devido a simplicidade de efetuar a apuração, ou seja, simplesmente jogando uma porcentagem sobre o faturamento e encima deste

trabalhar os tributos a serem recolhidos aos cofres públicos. Sem o planejamento acabam recolhendo aos cofres públicos valores desnecessários.

### 2.3 SIMPLES NACIONAL

Para Young, a pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, na forma estabelecida no artigo 2º da lei n. 9.317/96, com as devidas alterações, poderá optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de impostos e contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES (YOUNG, 2005, p. 66).

A lei complementar nº 123/2006, conhecida como Lei do Super Simples, substituiu o Simples Federal (Lei 9.317/1996), sendo um regime único de arrecadação para micro e pequenas empresas desde julho de 2007. Para microempresa entende-se aquela que tem receita bruta anual de até 240 mil reais e por empresa de pequeno porte entende-se aquela com receita bruta anual superior a 240 mil e inferior a 2,4 milhões de reais (conforme o artigo 966 do Código Civil). No entanto, o Super Simples acrescentou novos parâmetros, permitindo outros enquadramentos (BRUNI, 2008).

Para Santos, o simples nacional é definido como:

O SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), que entrou em vigor em Janeiro de 1997, consistem no pagamento unificado de impostos e contribuições, mediante uma única alíquota sobre a receita bruta da empresa, abrangendo impostos como: IRPJ, PIS, COFINS, CSSL, INSS e o IPI, na esfera federal e o ICMS e ISS, quando houver convênio com Estados e Municípios. (SANTOS, 2008, p. 35).

Como afirma Young, a opção pelo Simples implica cálculo e pagamento unificado e integral de todos os impostos e contribuições abrangidas pelo sistema, não havendo possibilidade da pessoa jurídica escolher quais tributos devem ser incluídos e recolhidos em conformidade com essa sistemática, inclusive o ICMS e o ISS, se houver convênio (YOUNG, 2005).

Portanto, como afirma Alexandrino e Paulo, o Simples Nacional não é um imposto, nem qualquer espécie determinada de tributo; também não é exatamente isenção ou conjunto de isenções; é um sistema de pagamento unificado de vários tributos, em regra mais benéfico do que a tributação comum, de adoção facultativa pelas empresas que não sejam legalmente proibidas de optar. (ALEXANDRINO; PAULO, 2007, p. 112).

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Serão realizadas as atividades, partindo desde a coleta de dados, observando os que terão maior relevância no estudo, interpretação dos mesmos. Parte-se da teoria até a aplicação da prática, assim dando mais segurança e credibilidade para o pesquisador, referente às informações coletadas.

Nessa seção, será elaborada a categorização da pesquisa, o tipo que pesquisa, levantamento de dados, através de um estudo de caso, e interpretação dos dados, e comparação e indicação do melhor caminho para empresa seguir.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada, sendo que realizaram-se os cálculos sobre os tributos na empresa em estudo com o objetivo de verificar se esta tem economia utilizando a tributação correta.

Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema é uma pesquisa quanti-qualitativa, que para Gil a análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. E a maneira escolhida para tratar os dados gerados é o modo qualitativo que reconhece a existência de várias formas de investigação capazes de respeitar as singularidades das ciências humanas e sociais como o Direito (GIL, 2011).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa documental segundo Gil: É muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes,

pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (GIL, 2011, p. 51).

Segundo Vianna, a pesquisa teórica é um estudo baseado em fontes bibliográficas, ou seja, o pesquisador irá fazer uma pesquisa baseada em livros, revistas, jornais, e documentos específicos, fazendo assim uma pesquisa baseada em teorias (VIANNA, 2001).

Portanto, para realização do referencial teórico, foi utilizado um embasamento teórico, em livros, sites, Leis, relatórios e balanços, trimestrais e anuais, faturamentos, disponibilizado pela empresa.

Segundo Viana, também pode se destacar a pesquisa quantitativa nela pode se analisar especificamente valores numéricos os quais irão fazer investigações detalhadas, com variáveis (VIANNA, 2001).

Para realização do trabalho foram utilizados números, os quais foram disponibilizados pela empresa através de relatórios, e também vários cálculos realizados para apuração impostos nos demais sistemas de tributação, no final comparando os para analisar qual sistema de tributação recomendado para empresa.

Gil também defende a Pesquisa Explicativa, ela poderá contribuir para identificar os fatores específicos, na qual tem se um conhecimento mais aprofundado da ocorrência dos fenômenos, e a mesma pode ser usada após a pesquisa descritiva, ou seja, continuada após feita a descritiva (GIL, 2010).

Segundo GIL, a pesquisa Bibliográfica é realizada com base de materiais já publicados em revistas, jornais, teses, dissertações. Uma das vantagens da pesquisa bibliográfica e ela nos permite ter um estudo mais amplo, assim não precisando fazer uma pesquisa direta (GIL, 2010).

Gil também fala sobre o estudo de caso, o qual poderá contribuir com um estudo mais amplo, porem detalhados especificamente em poucos objetos, e ira formular hipóteses, e desenvolver novas teorias (GIL, 2010).

Portanto, este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, pois se baseia em documentos oriundos da empresa e em livros de diversos autores, e também é um estudo de caso, pelo fato de ter o

objetivo implementar a tributação paga pela empresa, visando a redução de tributos para que esta tenha resultados positivos.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A pesquisa foi aplicada, na qual se baseou em pesquisa indireta buscando dados em materiais bibliográficos como livros que trataram sobre o tema em questão, sites abordando assuntos relevantes ao estudo proposto.

Para geração dos dados realizou-se uma entrevista não estruturada no mês de março de 2017. Como fonte secundária foram utilizados relatórios e balanço da empresa.

A pesquisa foi direta intensiva com dados obtidos na empresa através de relatórios e balanço e entrevista com os sócios proprietários onde passaram informações relevantes para dar continuidade ao estudo proposto.

O estudo de caso foi realizado em uma média empresa, situada em município, da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. No dia 25 de março de 2017, com auxílio do Professor orientador, foi realizada uma visita junto a empresa, a qual a Sócia Proprietária passou algumas informações.

Durante a entrevista realizada, os sócios passaram o regime de tributação atual, solicitando-se a empresa alguns relatórios conforme a necessidade. Dentre eles estava o Balanço Patrimonial e DRE de 2016. A empresa trabalha no ramo de comércio de combustíveis, dentre eles Gasolina Comum, gasolina aditivada, Diesel, álcool, e também trabalha com uma pequena varejista, comercializando lubrificantes, bebidas, e lanches.

Para efetuar o estudo a proprietária juntamente com o escritório de contabilidade, disponibilizou o Balanço patrimonial do exercício de 2016, demonstração do resultado do exercício, folha dos funcionários, dentre outros relatórios que foram relevantes para o estudo.

## 2.3 ANÁLISE E DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após coletar os dados, estes foram analisados através do método dedutivo, estatístico, histórico e comparativo. O método comparativo segundo

Marconi e Lakatos é usado tanto para fazer comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Análise dos dados segundo Marconi e Lakatos, “[...] é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionadas de causa e efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 151).

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de médio porte situada numa pequena cidade da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul a qual possui dois sócios proprietários, e uma equipe de 4 colaboradores. A empresa trabalha no ramo de comércio de combustíveis, dentre eles a principal venda é a gasolina comum, gasolina aditivada, diesel, álcool, com uma pequena conveniência, comercializando lubrificantes, bebidas, e lanches.

Para o trabalho elaborou-se, uma análise com base de cálculos nos regimes de tributação lucro presumido, lucro real anual, lucro real trimestral, simples nacional. Dentre os três foi escolhido qual seria menos oneroso para empresa, após esta escolha realizou-se uma nova comparação com um novo cálculo tirando as receitas obtidas na conveniência e fazendo simples nacional, no final juntou-se o simples nacional da conveniência, e o lucro presumido dos combustíveis.

#### 3.1 INSS

As empresas tributadas no lucro presumido e lucro real são obrigados a recolher um valor mensal de INSS, sobre a folha de pagamento de cada funcionário, a empresa efetuou os recolhimentos conforme Ilustração 1:

Funcio	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
X	R\$ 472,21	R\$ 471,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 634,23	R\$ 520,38	R\$ 520,38	R\$ 826,40	R\$ 530,17	R\$ 520,38
Y	R\$ 472,21	R\$ 471,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 936,10	R\$ 520,38	R\$ 520,38	R\$ 520,38	R\$ 520,38	R\$ 520,38
Z	R\$ 472,21	R\$ 471,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 634,23	R\$ 520,38	R\$ 837,01	R\$ 520,38	R\$ 520,38	R\$ 520,38
T	R\$ -	R\$ -	R\$ 363,24	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 472,21	R\$ 634,23	R\$ 520,28	R\$ 520,38	R\$ 520,38	R\$ 520,38	R\$ 520,38
<b>Total anual</b>											R\$ 24.155,38	

Ilustração 1: Total de INSS recolhido.

Fonte: produção do pesquisador.

Na Ilustração 1 apresentam-se os valores de INSS, os mesmos baseados nos extratos mensal de cada funcionário, que foram apurados e recolhidos mensalmente, X, Y, Z, T, assim nominados devido sigilo. Observa-se que funcionário “T”, não teve recolhimento nos meses de janeiro e fevereiro pois o mesmo ser contratado no mês de março. Portanto, desde mês de janeiro a 31 de dezembro, foi recolhido aos cofres públicos um montante de R\$ 24.155,38 de INSS. Os valores ilustrados serão referenciados em algumas ilustrações que seguem.

### 3.2 LUCRO REAL ANUAL

Para apuração do IR, CSLL a empresa deve realizar o pagamento mensalmente, a título de antecipação dos referidos impostos devidos em 31 de dezembro, de duas formas. Primeiro, o imposto pode ser recolhido com base em balancetes mensais para suspender ou reduzir o pagamento do imposto ou alternativamente a empresa pode optar em antecipar mensalmente o pagamento do imposto devido em 31 de dezembro, realizando os cálculos com base na receita mensal e seguindo a metodologia de apuração do lucro presumido.

O imposto recolhido à maior no decorrer do ano de forma antecipada poderá ser compensado ou solicitado a restituição. O imposto recolhido a menor deverá ser complementado até o montante identificado no cálculo do lucro real apurado de janeiro a 31 de dezembro. Considerando que a empresa não disponibilizou os balancetes mensais para cálculo do IR e CSLL, mensalmente os mesmos foram realizados levando em consideração o período de apuração de janeiro a dezembro de forma acumulada. Na Ilustração 2, tem-se a apuração do lucro real anual:

( + ) Lucro Contabil	R\$ 552.390,23
( = ) Sub Total	R\$ 552.390,26
( = ) Lucro Real	R\$ 552.390,26
( x ) IR 15 %	R\$ 82.858,54
(X) IR 10% Adicional	R\$ 31.239,03
(X) Contribuição social 9%	R\$ 49.715,12
(=) Total de IR e Adicional	R\$ 114.097,57
(=) Total Contribuição social	R\$ 49.715,12

Ilustração 2: Apuração do lucro real anual.

Fonte: produção do pesquisador.

Na Ilustração 2, tem-se a apuração do lucro real anual. O lucro contábil foi de R\$ 552.390,26, sobre este valor aplicou-se uma alíquota de 15% de IR resultando no valor de R\$ 82.858,54, como a empresa ultrapassou o limite anual de lucro de R\$ 240.000,00, foi calculado um adicional de 10% sobre o valor resultando em R\$ 31.239,03. Neste regime também se recolhe Contribuição Social, aplicando 9%, sobre o lucro contábil, tendo o valor total R\$ 49.715,12. E um total de IR R\$ 114.097,57. Pode se observar que na Ilustração não consta adições, exclusões, compensações, devido não ter no período.

### 3.2.1 PIS e Cofins

No lucro real é calculado e recolhidos o PIS e Cofins, mensalmente, onde há créditos nas compras de mercadorias e debitado nas vendas. Para Bruni, a tributação por Lucro Real implica a confrontação das receitas e gastos comprovados por documentação hábil, idônea e aceita pelo Fisco. A conta de subtração receita menos gastos aceitos pelo Fisco resulta no Lucro Real. Sobre o Lucro Real incidem Imposto de Renda e Contribuição Social (BRUNI, 2008). O débito menos os créditos resultam no valor a recolher do imposto. Conforme Ilustração 3.

Meses	Receita Mensal	PIS S/ receita	COFINS Sobre receita	COMPRAS	PIS sobre compras	COFINS/ compras	PIS a pagar	COFINS a pagar
Janeiro	R\$ 4.980,00	R\$ 82,17	R\$ 380,97	R\$ 3.984,00	R\$ 65,74	R\$ 304,78	R\$ 16,43	R\$ 76,19
Fevereiro	R\$ 5.160,00	R\$ 85,14	R\$ 394,74	R\$ 4.128,00	R\$ 68,11	R\$ 315,79	R\$ 17,03	R\$ 78,95
Março	R\$ 5.242,56	R\$ 86,50	R\$ 401,06	R\$ 4.194,05	R\$ 69,20	R\$ 320,84	R\$ 17,30	R\$ 80,21
Abril	R\$ 5.300,00	R\$ 87,45	R\$ 405,45	R\$ 4.240,00	R\$ 69,96	R\$ 324,36	R\$ 17,49	R\$ 81,09
Mai	R\$ 5.050,00	R\$ 83,33	R\$ 386,33	R\$ 4.040,00	R\$ 66,66	R\$ 309,06	R\$ 16,67	R\$ 77,27
Junho	R\$ 5.314,40	R\$ 87,69	R\$ 406,55	R\$ 4.251,52	R\$ 70,15	R\$ 325,24	R\$ 17,54	R\$ 81,31
Julho	R\$ 4.619,64	R\$ 76,22	R\$ 353,40	R\$ 3.695,71	R\$ 60,98	R\$ 282,72	R\$ 15,24	R\$ 70,68
Agosto	R\$ 4.400,00	R\$ 72,60	R\$ 336,60	R\$ 3.520,00	R\$ 58,08	R\$ 269,28	R\$ 14,52	R\$ 67,32
Setembro	R\$ 4.940,00	R\$ 81,51	R\$ 377,91	R\$ 3.952,00	R\$ 65,21	R\$ 302,33	R\$ 16,30	R\$ 75,58
Outubro	R\$ 5.200,00	R\$ 85,80	R\$ 397,80	R\$ 4.160,00	R\$ 68,64	R\$ 318,24	R\$ 17,16	R\$ 79,56
Novembro	R\$ 5.800,00	R\$ 95,70	R\$ 443,70	R\$ 4.640,00	R\$ 76,56	R\$ 354,96	R\$ 19,14	R\$ 88,74
Dezembro	R\$ 5.981,40	R\$ 98,69	R\$ 457,58	R\$ 4.785,12	R\$ 78,95	R\$ 366,06	R\$ 19,74	R\$ 91,52
Total de PIS a recolher							R\$ 204,56	
Total de Cofins a recolher							R\$ 948,42	

Ilustração 3: PIS e Cofins a recolher.

Fonte: produção do pesquisador.

Na Ilustração 3, as receitas foram extraídas dos relatórios de receitas mensais. O PIS calculado mensalmente, aplicando sobre os valores de compras com alíquota de 1,65%, e na venda debitando sobre a receita mensal com alíquota de 1,65%. Utilizando-se o crédito menos débito e recolhendo a diferença aos cofres públicos com montante de R\$ 204,56. Para o cálculo do Cofins, utilizado o mesmo método do PIS, porém em alíquota de 7,65% na compra e 7,65% na venda, efetuando o crédito menos o débito e recolhendo a diferença no valor de R\$ 948,42. Valores serão referenciados nas Ilustrações da pesquisa.

### 3.3 LUCRO REAL TRIMESTRAL

No cálculo do lucro real trimestral, apurou-se o lucro contábil baseado nos balancetes trimestrais. Conforme Ilustração 4:

Descrição	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
( + ) Lucro Contabil	R\$ 75.075,73	R\$ 254.631,66	R\$ 135.963,48	R\$ 86.719,39
( = ) Sub Total	R\$ 75.075,73	R\$ 254.631,66	R\$ 135.963,48	R\$ 86.719,39
( - ) Compensações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
( = ) Lucro Real	R\$ 75.075,73	R\$ 254.631,66	R\$ 135.963,48	R\$ 86.719,39
( x ) Imp Renda 15 %	R\$ 11.261,36	R\$ 38.194,75	R\$ 20.394,52	R\$ 13.007,91
( x ) Adicional do IR 10%	R\$ 1.507,57	R\$ 19.463,17	R\$ 7.596,35	R\$ 2.671,94
( x ) Contrib Social 9 %	R\$ 6.756,82	R\$ 22.916,85	R\$ 12.236,71	R\$ 7.804,75
(=)Total apurado IR e Adicional			R\$	114.097,57
(=)Total apurado Contribuição Social			R\$	49.715,12

Ilustração 4: Livro de apuração lucro real trimestral.

Fonte: produção do pesquisador.

No 1ª trimestre o lucro contábil foi de R\$ 75.075,73, sobre valor aplicou se alíquota de IR 15% resultando valor de R\$ 11.261,33. Como no período houve um lucro superior ao teto, no caso R\$ 60.000,00 em 3 meses, aplicou-se sobre a diferença 10% de IR adicional, valor de R\$ 1.505,57. No lucro real trimestral, temos a Contribuição social onde se aplica 9% sobre o lucro real resultando valor de 6.756,82. E para os demais trimestres aplicou-se a mesma metodologia de cálculo que o primeiro. No período contabilizou-se, IR e adicional R\$ 101.089,66, e CSSL, R\$ 49.715,12.

### 3.4 LUCRO PRESUMIDO

O lucro presumido foi dividido em duas ilustrações, na primeira foi considerado os valores referente a venda dos combustíveis. As receitas consideradas foram calculadas baseadas nos valores da DRE, disponibilizado pela empresa, e segunda calculou-se os produtos comercializados na conveniência. Na Ilustração 5 será realizada a apuração dos valores da venda de combustíveis.

No ensinamento de Pêgas “O lucro presumido é uma forma de tributação alternativa, que considera apenas as receitas obtidas pelas empresas, não importando, para fins de tributação, o resultado efetivamente apurado.” (PÊGAS, 2004, p. 392).

DESCRIÇÃO	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Receita Trimestral	R\$ 840.153,55	R\$ 861.009,20	R\$ 756.976,51	R\$ 927.474,26
(=) Receita Líquida	R\$ 840.153,55	R\$ 861.009,20	R\$ 756.976,51	R\$ 927.474,26
(=) Base de Cálculo 1,6%	R\$ 13.442,46	R\$ 13.776,15	R\$ 12.111,62	R\$ 14.839,59
(+) Demais Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Ganhos de Capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Lucro Presumido	R\$ 13.442,46	R\$ 13.776,15	R\$ 12.111,62	R\$ 14.839,59
(X) Alíquota IR 15%	R\$ 2.016,37	R\$ 2.066,42	R\$ 1.816,74	R\$ 2.225,94
(X) Adicional de IR 10%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(x) Base calculo CSLU 12%	R\$ 100.818,43	R\$ 103.321,10	R\$ 90.837,18	R\$ 111.296,91
(X) Contribuição Social 9%	R\$ 9.073,66	R\$ 9.298,90	R\$ 8.175,35	R\$ 10.016,72
(=)Total apurado IR e Adicional			R\$	8.125,47
(=)Total apurado Contribuição Social			R\$	36.564,63

Ilustração 5: Lucro presumido combustível.

Fonte: produção do pesquisador.

No 1º primeiro trimestre obteve-se uma receita de R\$ 840.153,55, Como especificamente no comércio de combustível, deduz um lucro presumido, aplicando uma base de cálculo 1,6% sobre valor, resultando valor de R\$ 13.442,46, sobre o lucro aplicou se alíquota de IR de 15%, no valor de 2016,37, como não ultrapassou a faixa no trimestre de lucro que no caso seria R\$ 60.000,00 em 3 meses, não houve adicional.

Para a base de cálculo contribuição social aplicou-se 12% sobre a receita líquida, resultando valor de R\$100.818,43, aplicando sobre o valor alíquota de 9% temos valor de CSLU 9.073,66. Os demais trimestres foram aplicadas a metodologia de cálculos. Portanto, o total apurado para empresa recolher-nos 4 Trimestres somando IR + contribuição social R\$ 44.690,00. Como no período não houve devoluções, IPI, demais receitas e ganhos de capital, não consideramos os valores na ilustração.

No lucro presumido calculou-se o PIS e COFINS, aplicando sobre a receita total da conveniência alíquota de 0,65% PIS, e 3% de COFINS, no lucro presumido não se aplica compensação conforme Ilustração 6.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita Mensal	R\$ 4.980,00	R\$ 5.160,00	R\$ 5.242,56	R\$ 5.300,00	R\$ 5.050,00	R\$ 5.314,40	R\$ 4.619,64	R\$ 4.400,00	R\$ 4.940,00	R\$ 5.200,00	R\$ 5.800,00	R\$ 5.981,40
PIS	R\$ 32,37	R\$ 33,54	R\$ 34,08	R\$ 34,45	R\$ 32,83	R\$ 34,54	R\$ 30,03	R\$ 28,60	R\$ 32,11	R\$ 33,80	R\$ 37,70	R\$ 38,88
COFINS	R\$ 149,40	R\$ 154,80	R\$ 157,28	R\$ 159,00	R\$ 151,50	R\$ 159,43	R\$ 138,59	R\$ 132,00	R\$ 148,20	R\$ 156,00	R\$ 174,00	R\$ 179,44
Total de PIS a recolher											R\$	402,92
Total de Cofins a recolher											R\$	1.859,64

Ilustração 6: PIS e COFINS.

Fonte: produção do pesquisador.

Na Ilustração 6, explanaram-se os valores de PIS a serem recolhidos no lucro presumido, totalizando o valor de PIS, no final do exercício de R\$ 402,92. Cofins um total anual a recolher de R\$ 1.859,64.

A empresa possui uma pequena conveniência, sobre os produtos aplica se, alíquota de 8%. Conforme Ilustração a seguir.

DESCRIÇÃO	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Receita Trimestral	R\$ 15.382,57	R\$ 15.764,42	R\$ 13.859,66	R\$ 16.981,35
(=) Receita Líquida	R\$ 15.382,57	R\$ 15.764,42	R\$ 13.859,66	R\$ 16.981,35
(=) Base de Cálculo 8%	R\$ 1.230,61	R\$ 1.261,15	R\$ 1.108,77	R\$ 1.358,51
(=) Lucro Presumido	R\$ 1.230,61	R\$ 1.261,15	R\$ 1.108,77	R\$ 1.358,51
(X) Alíquota IR 15%	R\$ 184,59	R\$ 189,17	R\$ 166,32	R\$ 203,78
(X) Adicional de IR 10%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(x) Base calculo CSLI 12%	R\$ 1.845,91	R\$ 1.891,73	R\$ 1.663,16	R\$ 2.037,76
(X) Contribuição Social 9%	R\$ 166,13	R\$ 170,26	R\$ 149,68	R\$ 183,40
(=) Total apurado IR e Adicional			R\$ 743,86	
(=) Total apurado Contribuição Social			R\$ 669,47	

Ilustração 7: Apuração do lucro presumido do comércio.

Fonte: produção do pesquisador.

Para o cálculo do lucro presumido referente os produtos comercializados obtiveram se no primeiro trimestre receita de R\$ 15.382,57, não foi apurado devoluções e IPI, assim mantendo a receita líquida, para o valor da base de cálculo. Sobre esta receita aplicou se para base de calculo uma alíquota de 8%, dando o valor de R\$ 1.230,61, no período não houve demais receitas e nem ganhos de capital, assim o lucro presumido manteve se igual à base de cálculo. Aplicou o IR de 15%, no valor de R\$184,59. Para base de cálculo também utilizou-se a alíquota de 12%, valor de R\$ 1.845,91, sobre este valor baseou-se na alíquota de 9%, assim tendo CSLI de R\$ 166,13. Os cálculos nos demais semestres foram calculados de forma igual ao da primeira. Total de IR e adicional R\$ 743,86, e Contribuição social R\$ 669,47.

A empresa trabalha com comércio varejista, de produtos diversos, estes mesmos também podem ser tributados no simples nacional, segue a seguir a ilustração demonstrando os cálculos, em suas devidas alíquotas.

Sabe-se que a vigência do Simples Nacional foi instituída a partir de 1º de julho de 2007 e revogou, a partir dessa mesma data, a Lei nº 9.317 / 1996, instituidora do Simples Federal (artigos 88 e 89).

Todavia, observa-se, no dia-a-dia empresarial, a existência de micro e pequenas empresas que não optam pelo Simples Nacional, por haver no Regime Geral (lucro presumido ou lucro real) alternativas que representam menor ônus tributário.

Mês	Receita	Devoluções	B. Calculo	Receita Acumulada	Base p/ alíquota	Alíquota Geral	% ICMS	Alíquota Final	Simples a Pagar
Janeiro	R\$ 4.980,00		R\$ 4.980,00	R\$ 4.980,00	R\$ 59.760,00	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 136,95
Fevereiro	R\$ 5.160,00		R\$ 5.160,00	R\$ 10.140,00	R\$ 60.840,00	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 141,90
Março	R\$ 5.242,56		R\$ 5.242,56	R\$ 15.382,56	R\$ 61.530,24	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 144,17
Abril	R\$ 5.300,00		R\$ 5.300,00	R\$ 20.682,56	R\$ 62.047,68	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 145,75
Mai	R\$ 5.050,00		R\$ 5.050,00	R\$ 25.732,56	R\$ 61.758,14	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 138,88
Junho	R\$ 5.314,40		R\$ 5.314,40	R\$ 31.046,96	R\$ 62.093,92	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 146,15
Julho	R\$ 4.619,64		R\$ 4.619,64	R\$ 35.666,60	R\$ 61.142,74	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 127,04
Agosto	R\$ 4.400,00		R\$ 4.400,00	R\$ 40.066,60	R\$ 60.099,90	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 121,00
Setembro	R\$ 4.940,00		R\$ 4.940,00	R\$ 45.006,60	R\$ 60.008,80	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 135,85
Outubro	R\$ 5.200,00		R\$ 5.200,00	R\$ 50.206,60	R\$ 60.247,92	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 143,00
Novembro	R\$ 5.800,00		R\$ 5.800,00	R\$ 56.006,60	R\$ 61.098,11	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 159,50
Dezembro	R\$ 5.981,40		R\$ 5.981,40	R\$ 61.988,00	R\$ 61.988,00	4,00%	1,25%	2,75%	R\$ 164,49
Total Simples Nacional								<b>R\$</b>	<b>1.704,67</b>

Ilustração 8: Apuração do simples nacional.

Fonte: produção do pesquisador.

Na Ilustração 8, foram detalhados os cálculos do simples nacional, assim, obteve-se a receita no mês de janeiro R\$ 4.980,00 sobre realizou-se o seguinte cálculo: a receita acumulada multiplicando-se por 12 e dividindo por 1. Assim obtendo o valor para basear-se na alíquota de base de cálculo, que ficou dentro da primeira faixa, 4%, como não se recolhe ICMS, obteve-se base de cálculo de 2,75% assim resultando no simples a pagar no mês de janeiro R\$ 136,95. Para os demais meses aplicou-se a mesma metodologia de cálculo. Assim obtendo um total de simples a pagar no exercício de 2016, R\$ 1.704,67.

Regimes	Lucro Real Anual	Lucro Real Trimestral	Lucro presumido	Presumido/ Simples
(=) IRPJ	R\$ 114.097,57	R\$ 114.097,57	R\$ 8.869,33	R\$ 9.830,14
(=) CSLL	R\$ 49.715,12	R\$ 49.715,12	R\$ 37.233,50	R\$ 36.564,62
(=) PIS	R\$ 254,56	R\$ 254,56	R\$ 402,92	R\$ 0,00
(=) Cofins	R\$ 948,42	R\$ 948,42	R\$ 1.859,64	R\$ 0,00
(=) INSS	R\$ 24.155,38	R\$ 24.155,38	R\$ 24.155,38	R\$ 11.400,92
<b>(=) Totais</b>	<b>R\$ 189.171,05</b>	<b>R\$ 189.171,05</b>	<b>R\$ 72.520,77</b>	<b>R\$ 57.795,68</b>

Ilustração 9: Análise final.

Fonte: produção do pesquisador.

Na Ilustração 9, será apresentado o resultado final da pesquisa comparando os 4 regimes tributários concluindo o atual regime que a empresa tributa. Diante disso, verificou-se que a empresa está recolhendo aos cofres públicos um montante anual de R\$ 72.520,38, e no Lucro Real Anual, e Trimestral, montante R\$ 176.163,14. Na nova alternativa estudada, fazendo o planejamento tributário, foi a de calcular o combustível no presumido, e os valores da conveniência no simples, tendo uma economia direta valor de R\$ 1.970,63 do presumido/simples, para somente o simples. Observa-se que com a abertura do simples para a conveniência, foram enquadrados, os funcionários X, Y no simples, ficando no presumido os funcionários T, Z. Pode-se observar que no simples nacional não se recolhe INSS sobre a folha dos funcionários, assim tendo uma economia de R\$ 12.754,46.

Portanto, a empresa optando pelo planejamento estudado, trabalhando nos dois regimes de tributação, lucro presumido e simples nacional, o valor da carga tributaria ira diminuir total de R\$ 14.725,09. Pode-se observar que o valor em 1 ano, não será muito considerável, mas se fizer uma análise em 5 anos pode-se totalizar uma economia para reinvestir na empresa R\$ 73.625,45.

## CONCLUSÃO

A pesquisa foi aplicada em uma empresa do ramo de combustíveis tendo como objetivo realizar um planejamento tributário. Logo em seguida realizou-se a apuração dos números do exercício de 2016, em vários regimes como: lucro presumido, lucro real, simples nacional, analisando desta forma e recomendando para os proprietários de forma licita qual regime seria menos oneroso para mesma. Sendo que a pesquisa teve êxito, com bom resultado.

Baseado nos resultados obtidos, recomenda-se para a empresa trabalhar, com os seguintes regimes tributários, aplicando lucro presumido na venda de combustíveis, e registrar 2 funcionários no mesmo, e tributar a conveniência no simples nacional, e registrar os outros dois funcionários.

A atual pesquisa poderá ter continuidade, ter novos objetivos, a serem estudados, dependendo do interesse dos proprietários da empresa, mas

recomenda-se que poderão ser analisadas quais melhores formas de separar a empresa atual e tributar no simples. Bem como pode-se fazer os ajustes dos funcionários, para que os mesmos e a empresa não sejam prejudicados. Poderá ser realizada uma pesquisa, com objetivo de ver se tributando, conforme orientado a conveniência no simples, seria viável devido baixo valor de receita e alto custo dos funcionário.

A pesquisa poderá contribuir para outros acadêmicos, fazendo um planejamento em outras empresas, pode-se observar que cada empresa exige uma análise separada, sendo que podem possuir suas particularidades, assim trazendo outros resultados.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO. Vicente. **Manual de Direito Tributário**. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

BALEEIRO, Aliomar. **Direito Tributário Brasileiro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

BRASIL. **Lei Nº 9.249** de 26 dez. 1995, Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

BRASIL. decreto **Lei Nº1.598**, 26 dez.1977. Altera a legislação do imposto sobre a renda. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del1598.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1598.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

BRASIL. **LEI Nº 12.814**, 16 maio 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12814.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12814.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

BRUNI, Adriano Leal, FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preço**: com aplicações na calculadora HP12C e Excel. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de, **Contabilidade Tributaria**, 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Tributaria**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PEGAS, Paulo Henrique. **Manual de Contabilidade Tributária**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos, 2009.

SANTOS, Cláudio Gerson Dos. **Lucro Presumido versus Simples Nacional para Indústria, Comércio e Serviços**. Monografia (Curso de Ciências Contábeis), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. Disponível em:  
<<http://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/2030/2649>>. Acesso em: 09 jun. 2017.

SCHNORR, Paulo W. **Escrituração Contábil Simplificado para Micro e Pequena Empresa**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.

VIANNA, Ilca. Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U, 2001.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Regime de Tributação Federal**, 7. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Tributário**. Fusão, Cisão e Incorporação 4. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

## **PISCICULTURA: UMA ALTERNATIVA PARA PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS**

Laura Weber Corrêa<sup>1</sup>  
Luigi Antônio Farias Lazzaretti<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O estudo a seguir tem como objetivo a apresentação da atividade da piscicultura exercida em uma propriedade rural de pequeno porte no município de São Martinho – RS. Mostrando os conceitos de custos e despesas, e seus métodos de custeio, lucratividade e rentabilidade juntamente com a apuração do resultado de cada processo envolvido que auxiliam na apuração dos custos da atividade de produção de Tilápias do tipo Tailandesas, é formado um fluxo de caixa para identificação do resultado final. Com enfoque na demanda do mercado consumidor da tilápia e das perspectivas futuras para este nicho de produção, a tilápia tem se mostrado além de um excelente complemento para o faturamento da propriedade, uma alternativa para complementação alimentar familiar. A produção de tilápias está agregando valor à economia nacional, pois movimenta o setor de serviços para manejo, assistência técnica e produção e ainda o setor de manufatura que realiza o abate e a comercialização das tilápias.

Palavras-chaves: Piscicultura – Custos – Lucratividade.

### **INTRODUÇÃO**

No Brasil, a atividade rural de piscicultura está ganhando seu espaço gradativamente, por ser de clima e solo favoráveis para a produção, sendo possível manejar e obter o desenvolvimento das Tilápias do Nilo ou Tilápias Tailandesas em um ciclo de nove meses, no qual o peixe já está pronto para o consumo, tendo um baixo investimento e retorno garantido e rápido. É possível fazer o manejo em uma propriedade que possua várias atividades diferentes, podendo ser conciliada com a rotina diária de um produtor rural, não impactando na rentabilidade nas demais atividades exercidas na propriedade. Há uma série

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis [weber\\_laura1@hotmail.com](mailto:weber_laura1@hotmail.com)

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Empresarial, Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Administrador. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis e do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis [luigifarias@yahoo.com.br](mailto:luigifarias@yahoo.com.br)

de fatores que devem ser levados em consideração para que se possa verificar a viabilidade da produção ou não.

Este trabalho tem como delimitação temática a análise dos custos e da lucratividade de uma propriedade produtora de tilápias, localizada na região de Santa Rosa-RS, no período de novembro de 2016 à agosto de 2017 possui como objetivo geral analisar os custos da produção de tilápias em uma propriedade rural. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida obedecendo os objetivos específicos: a. Identificar os custos de produção existentes; b. Aplicar o método de custeio por absorção, para análise do custo dos produtos; c. Elaborar a Demonstração de Resultado do período estudado, para entender o lucro da atividade. Através desses objetivos, a pesquisa abordou o problema: qual a lucratividade da produção de tilápias?

A metodologia aplicada no presente artigo é categorizada, quanto a natureza, como uma pesquisa teórico-empírica, pois houve a revisão das teorias existentes sobre o tema com procedimentos de estudo de caso. Quanto aos objetivos propostos, a pesquisa é exploratória, com geração de dados a partir de documentação direta intensiva, através de observação. Em relação a análise e interpretação dos dados, método o método usado foi o dedutivo, pois partiu-se dos conhecimentos e teorias gerais sobre o tema, aproximando-se da realidade estudada.

Este trabalho proporciona ao acadêmico o conhecimento da atividade de piscicultura, um ramo da agricultura que hoje vem se desenvolvendo e gerando cada vez mais empregos e lucratividade. Sendo assim, o acadêmico tem condições de iniciar esta atividade e ajudar a melhorar a economia do país.

Para a Fundação Educacional Machado de Assis, o trabalho apresenta todo o conteúdo teórico e prático desenvolvido pela instituição no curso de Ciências Contábeis, mostrando o quão importante é a formação acadêmica até mesmo para a realização de atividades rurais. O trabalho ainda poderá auxiliar produtores rurais a fazer uma relação dos custos que obtém para a produção de tilápias e ainda analisar qual será o retorno do investimento feito.

O estudo foi realizado através de visita à propriedade rural localizada em São Martinho – RS, sendo então conversado com o proprietário para coleta dos dados e de informações redundantes e utilização de bibliografias.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico visa mencionar todos os gastos utilizados na atividade de produção, portanto serão abordados temas como custos e seus métodos de custeio, despesas, rentabilidade, lucratividade utilizando autores como Viceconti, Bruni e Padoveze.

### 1.1 CUSTOS

Em uma indústria há uma série de custos e despesas, juntamente com a receita obtida pela venda de produtos ou pela prestação de serviços que devem ser analisados para obtenção de um resultado econômico mais preciso da empresa. Portanto o objetivo deste capítulo é dar embasamento aos assuntos que serão abordados na análise dos dados.

Todo o gasto obtido na produção de algum produto ou ainda em alguma prestação de serviço é denominado custos. Segundo Viceconti, custos é o “[...] gasto relativo a bem ou serviço **utilizado na produção de outros bens e serviços**; são todos os gastos relativos à atividade de **produção**”. (VICECONTI, 2003, p. 12 *grifo do autor*).

Os custos podem ser classificados em diretos ou indiretos e fixos ou variáveis, dependendo da aplicabilidade de cada custo ou então do volume de produtos a serem produzidos. Em relação a aplicabilidade dos custos, eles são diretos ou indiretos, sendo que o custo direto é o gasto que está ligado diretamente com o produto, não utiliza o rateio para aplicar este custo. Bruni apresenta custos diretos como: “[...] aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos. Consistem nos materiais diretos usados na fabricação do produto e mão de obra direta.” (BRUNI, 2012, p. 11).

Um exemplo de custo direto é a matéria prima, pois cada produto tem a sua quantidade específica de matéria prima para ser produzido ou até mesmo o salário do funcionário que produz determinado produto (BRUNI, 2012).

De acordo com Viceconti os custos indiretos são aqueles que se utiliza o rateio para a alocação exata de cada custo a cada produto, custos indiretos “[...] são os custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos, portanto, são custos apropriados indiretamente aos produtos.” (VICECONTI, 2003, p. 18). São exemplos de custo indireto a depreciação da máquina utilizada na produção, o aluguel da fábrica e o salário do supervisor de produção (VICECONTI, 2003).

Já em relação ao volume de produção, os custos classificam-se em fixos e variáveis. Portanto custos fixos são aqueles que o valor não varia conforme a produção e são existentes mesmo que não a produção seja nula. BRUNI explica que os custos fixos “[...] são custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção.” (BRUNI, 2012, p. 12). Alguns exemplos a serem citados são o aluguel da empresa, o salário da faxineira e do porteiro, a depreciação dos equipamentos da fábrica.

Já os custos variáveis são aqueles que o valor irá variar de acordo com o volume produzido, ou seja, quanto mais produtos são fabricados, maior será o custo e quanto menos produtos fabricados, menor o custo. Viceconti também explica custos variáveis dizendo que “[...] são aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa.” (VICECONTI, 2003, p. 18). Pode ser considerado custo variável a matéria prima utilizada para a fabricação dos produtos, as horas extras pagas aos funcionários que produzem.

Já as despesas são correspondentes da obtenção de receitas e não estão mais relacionadas com a atividade de produção, ou seja, a partir do momento em que se encerra a produção e começa o processo de comercialização do produto ou serviço, os gastos serão chamados de despesas. “Gasto com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas.” (VICECONTI, 2003, p. 12).

Portanto, despesas são os gastos administrativos, gastos com a venda de produtos, ou seja, a gasolina do veículo que entrega a mercadoria, a comissão do vendedor são exemplos de despesas de uma indústria.

Em relação a apuração dos custos, existem dois métodos que podem ser aplicados: o método de custeio por absorção e o método de custeio variável. O método de custeio por absorção significa que tanto o custo fixo quanto o custo variável serão considerados conforme cada etapa do processo da produção é realizada. Sendo assim, cada etapa do processo somará os custos fixos e os custos variáveis até chegar ao valor final no produto. Conforme Viceconti,

Custeio por absorção é um processo de apuração de custos, cujo objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos e variáveis) em cada fase da produção. Logo um custo é absorvido quando for atribuído a um produto ou unidade de produção, assim cada unidade ou produto receberá sua parcela no custo até que o valor aplicado seja totalmente absorvido pelo Custo de Produtos Vendidos ou pelos Estoques Finais. (VICECONTI, 2003, p. 33).

E o método de custeio variável tem como base somente os custos variáveis, já os custos fixos são considerados como despesas, pois mesmo não havendo a produção, o gasto será atribuído normalmente (VICECONTI, 2003).

A rentabilidade tem relação com o percentual que a empresa terá de retorno de todo o capital que investiu em sua empresa ou até mesmo o investimento que teve no momento da fabricação. Esse percentual é a diferença entre o capital investido e o retorno obtido. De acordo com Padoveze,

Objetiva mensurar o retorno do capital investido e identificar os fatores que conduziram a essa rentabilidade. Caracterizamos esse segmento da análise financeira de balanço como fundamental, pois trata-se do critério universal de avaliação do desempenho global da empresa. (PADOVEZE, 2010, p. 115).

No entanto, a lucratividade é representada pelo lucro que a empresa tem através da venda de seus produtos. Para Padoveze, lucratividade:

[...] e margem podem ser consideradas como sinônimas. Representam o lucro obtido em relação ao valor das vendas. Podemos

ter tanto lucro ou margem unitária, como o lucro ou margem total. A lucratividade/margem unitária é o lucro obtido pela venda de cada unidade de produto ou serviço. A lucratividade/margem total é o lucro líquido obtido pelo total das receitas das vendas dos produtos e serviços durante um período. (PADOVEZE, 2010, p. 119).

O referencial teórico servirá como base para que seja feita toda a análise dos dados coletados na pesquisa e são de suma importância para o entendimento dos objetivos do trabalho e para a devida validação das conclusões por meio deste obtidos.

## 1.2 AGRONEGÓCIO E PISCICULTURA

O agronegócio brasileiro é muito diversificado e muito bem dividido de acordo com as possibilidades que cada região brasileira apresenta. A região sul do país tem uma produção bem diversificada. Grãos, carnes, frutas, leite são os principais produtos que fazem parte do agronegócio desta região do país, este conjunto da cadeia produtiva é conhecido como *agribusiness*.

O terno agribusiness espalhou-se e foi adotado pelos diversos países. No Brasil, essa nova visão de “agricultura” levou algum tempo para chegar. Só a partir da década de 1980 começa a haver difusão do termo, ainda em inglês. Os primeiros movimentos organizados e sistematizados surgiram de focos, principalmente em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Nessa época surgiram a Associação Brasileira de Agribusiness (Abag) e o Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, Universidade de São Paulo (Pensa/USP). (ARAÚJO; MASSILON J., 2009, p. 16).

Junto das indústrias, o agronegócio vem se desenvolvendo cada vez mais. Há alguns anos, estava relacionado apenas com o sustento do produtor rural e sua família, hoje já se tornou uma grande parcela da economia brasileira, movimentando-a e gerando novos empregos. Conforme Binotto,

Assim, nas últimas décadas o setor primário deixou de ser apenas provedor de alimentos *in natura* e consumidor de seus próprios produtos, passando a fazer parte de uma atividade integrada aos setores industriais e de serviços. Há uma visão sistêmica do agronegócio, ou seja, ele vai além da produção primária, com grande abrangência e representatividade na economia nacional que se depara a todo momento com inúmeras oportunidades e desafios de natureza estratégica em seus mercados. (BINOTTO, 2005, p. 88-89).

O produtor rural que possui apenas uma fonte de renda acaba encontrando dificuldades para se manter no meio rural, pois nem sempre o que ele está produzindo no momento está com bom preço ou com demanda para que o mesmo possa ter uma boa lucratividade, quando o produtor diversifica a sua produção ele consegue atender melhor ao mercado e obter maiores ganhos pelo número de atividades que ele exerce em sua propriedade. Conforme Ribemboim:

O campo pode – e deve – adotar suas novas funções. Além dos produtos agropecuários para abastecer o setor industrial e alimentar a população, surgem outras possibilidades: turismo de descanso e lazer, produtos artesanais, trilhas ecológicas, parques naturais, pesca, produtos como queijos, vinhos, iogurtes e doces caseiros. (RIBEMBOIM, 2011, p. 72).

Dentro do *agribusiness* a piscicultura cada dia vem ganhando mais espaço no mercado nacional e mundial, portanto para atender a toda esta demanda que se tem e a demanda que ainda há de existir é necessário que se aumente a produção consideravelmente, de acordo com Kubitzza:

O pescado é a proteína animal mais consumida em todo o mundo, principalmente entre as populações mais pobres do planeta. Anualmente cerca de 95 milhões de toneladas são capturadas via pesca e mais 70 milhões são produzidas na aquicultura. Em 2050 a aquicultura precisará produzir cerca de 210 milhões de toneladas de pescado para atender a demanda mundial. (KUBITZA, 2010, p. 16).

É necessário observar alguns fatores importantes para a implantação da piscicultura para que se possa obter uma boa produção e um bom resultado. Esses fatores estão relacionados, principalmente com o clima e o solo durante o período em que os peixes estão sendo criados. Em relação a outras atividades, a piscicultura é mais favorável, pois com pouco investimento é possível que haja um bom e rápido retorno. Para o Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC:

O Brasil é um país com grande potencial hídrico e de solo, temperatura sem grandes oscilações e luminosidade durante todo o ano, favoráveis

à implantação da piscicultura [...] Quando comparada com a agricultura, a piscicultura apresenta várias vantagens: pequeno investimento (quando já existe reservatório), pouca mão-de-obra, baixo risco e retorno econômico garantido. (CENTEC, 2004, p. 09).

A espécie mais utilizada na produção hoje é a Tilápia do Nilo ou também conhecida como Tilápia Tailandesa, pelo fato de ela ter um bom ganho de peso em um curto espaço de tempo e se adaptando facilmente ao ambiente no qual ela está inserida. “A Tilápia do Nilo é considerada espécie vantajosa porque atinge o peso de 300 a 500 gramas em 6 meses de cultivo.” (CENTEC, 2004, p. 29).

Portanto, com solo e temperatura favoráveis, é possível obter uma boa produção de tilápias e gerar um bom resultado utilizando de gastos necessários e sem desperdícios conforme mostra a análise dos resultados.

## 1. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A propriedade em questão já possuía toda a estrutura necessária para que fosse possível a criação das tilápias, pois antes, já existia a atividade de piscicultura porém não era explorado comercialmente, e sim somente a fins de lazer e para o consumo próprio.

A propriedade é dotada de dois tanques totalizando uma lâmina d’água de aproximadamente 2.4 hectares com uma produção de aproximadamente 50.000 unidades de tilápias no ciclo de nove meses de produção, produção esta que é destinada a uma empresa que adquire toda a produção e realiza o abate e a comercialização.

Cada linha da tabela é representada por um custo ou despesa e também pelo faturamento envolvidos na produção de tilápias de acordo com cada mês em que é exercida a atividade. Alguns desses custos irão variar de acordo com a fase do peixe e o clima do mês corrente.

PROCESSO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	TT
ALEVINOS	R\$ -	R\$ 1.833,33	R\$ 1.833,33	R\$ 1.833,33	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 5.500,00
RAÇÃO		R\$ 3.780,00	R\$ 4.200,00	R\$ 6.720,00	R\$ 8.820,00	R\$ 8.820,00	R\$ 8.820,00	R\$ 8.820,00	R\$ 8.820,00	R\$ 4.200,00	-R\$ 63.000,00
MÃO DE OBRA	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 1.900,00	-R\$ 10.000,00				
ENERGIA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ -	-R\$ 1.000,00
CALCÁRIO	R\$ 400,00		R\$ -	R\$ -			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 400,00
TRATAMENTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -	-R\$ 100,00				
FUNRURAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.856,60	-R\$ 2.856,60				
TOTAL	R\$ 1.300,00	R\$ 6.513,33	R\$ 6.933,33	R\$ 9.453,33	R\$ 10.020,00	R\$ 9.920,00	R\$ 9.920,00	R\$ 9.920,00	R\$ 9.920,00	R\$ 8.956,60	-R\$ 82.856,60

Fonte: produção do pesquisador.

O processo de mão de obra é possível observar que é a primeira etapa da atividade, pois já começa no mês de novembro com o preparo do açude e o tratamento da água com calcário para nivelar o PH da água. Mostrando um gasto de R\$ 400,00 de calcário, que será um custo apenas do mês de novembro e o proprietário rural definiu que para o seu sustento era preciso um pró labore no valor de R\$ 900,00, que se estende até o mês de julho neste valor, alterando apenas no mês de agosto em função de ser o período da retirada dos peixes do açude para a entrega à empresa que irá fazer o processamento do cardume. Sendo assim, é preciso contratar auxiliares para esse procedimento, o que acaba gerando um custo maior em relação aos outros meses. Chegando ao fim da atividade de produção de tilápias com um custo calculado em R\$ 10.000,00 de mão de obra.

A compra de 50.000 unidades de alevinos foi efetuada a prazo em uma empresa especializada em reprodução de peixes, com pagamentos para 30, 60 e 90 dias, começando no mês de dezembro o pagamento da primeira parcela no valor de R\$ 1.833,33 e assim sucessivamente até o mês de fevereiro, totalizando R\$ 5.500,00. Como a compra é feita em uma empresa com CNPJ e não de um produtor rural, não incidirá o imposto do INSS Funrural na compra dos alevinos, apenas na venda.

No mês de dezembro os alevinos já estão em processo de produção, portanto há o gasto com a alimentação do cardume que, consome inicialmente uma média de 90 sacos de ração. Já a partir do mês de janeiro nota-se uma diferença na quantidade de sacos de ração consumidos, e em consequência disso, o valor gasto para a alimentação também se eleva. Isso dá-se pelo fato

de que os peixes estão em desenvolvimento e assim, estão comendo maiores quantidades. Então, o custo com a alimentação irá aumentar progressivamente a cada mês, chegando ao último mês de atividade com um consumo total de 1.500 sacos de ração estimados em R\$ 63.000,00.

A partir do mês de março até julho é o período em que diminui a temperatura da água pelo fato de a estação ser o outono e logo em seguida o inverno, e então é preciso tratá-la para uma melhor qualidade de produção dos peixes. Para isso, é instalado o aerador que é o equipamento responsável pela oxigenação da água, que consome em média R\$ 200,00 mensais de energia elétrica, totalizando R\$ 1.000,00 em aproximadamente cinco meses de uso. A despesa com o tratamento da água no mês de março fica em torno de R\$ 100,00, onde é utilizado mais calcário e mão de obra.

Como o produtor rural não possui CNPJ e por consequência disso não há um código para gerar a guia de recolhimento do imposto INSS Funrural, a empresa que processará os peixes irá fazer efetivamente o pagamento de 2,30% sobre a compra do produtor rural, já o produtor rural terá apenas o custo do imposto que deixará de receber na hora da venda. Portanto, o faturamento do produtor rural é avaliado em R\$ 124.200,00 e o imposto do INSS Funrural incidente R\$ 2.856,60.

QUANTIDADE (Kg)	VALOR DE VENDA	RESULTADO
27000	R\$ 4,60	R\$ 124.200,00

Fonte: produção do pesquisador.

O faturamento se dá através da venda das tilápias. O valor que o produtor recebe é de R\$ 4,60 por peixe produzido, levando em consideração o Kg de peixe vivo. No ciclo de produção analisado, apurou-se um resultado de R\$ 124.200,00.

#### RECEITA OPERACIONAL BRUTA

Venda de Produtos	R\$ 124.200,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas com Vendas	R\$ 82.856,60
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 41.343,40

Com base na Demonstração Resultado do Exercício foi apurado um lucro líquido de R\$ 41.343,40 tornando assim a atividade rentável possibilitando o produtor rural realize novos investimentos em sua propriedade e consiga ter um incremento em sua produção.

### CONCLUSÃO

Conclui-se por meio deste trabalho que a produção de Tilápias do Nilo ou Tilápias Tailandesas é uma excelente oportunidade para o produtor rural que deseja iniciar uma atividade ou até mesmo para aquele que já possui renda com outra atividade e deseja aumentar ainda mais a sua lucratividade.

Percebe-se que os custos que mais impactam na liquidez da operação são os custos com a alimentação das tilápias e os custos com a mão de obra. A ração representa 51% do custo de produção e a mão de obra representa 8%. Os demais custos não impactam significativamente o resultado final, porém são custos necessários para que seja possível a realização de toda a atividade, sendo assim relacionados no fluxo de caixa.

Com baixo investimento e custo, a produção de tilápias no Brasil se torna uma atividade fácil, pois o clima e o solo também favorecem o manejo da atividade. Para o produtor rural que busca uma atividade na qual ele possa aproveitar a estrutura que já possui, como tanques ou barragens disponíveis na propriedade, é viável, se for necessário a implementação da estrutura destinada a esta produção, julga-se necessário um estudo mais aprofundado relacionando os custos de investimento para a construção da estrutura.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos do Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal. **Gestão de Custos e Formação de Preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CENTEC, Instituto Centro de Ensino Tecnológico. **Piscicultura**. 2. ed. ver. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha; Ministério da Ciência e Tecnologia, 2004.

KUBITZA, F. **Os Caminhos para uma Piscicultura Sustentável**. Panorama da aquicultura. Vol. 20, n. 119, maio/junho 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

RIBEMBOIM, J. A. **Produtos Agrícolas e Mercados no Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade de Custos**: um enfoque direto e objetivo. 7. ed. São Paulo: Frase Editora, 2003.