

Ano 05, n. 01. Jan./Jun. 2015.

ISSN: 2236-8701

Revista Eletrônica de

# *Iniciação Científica*

dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis



**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. Andréa Maria Cacenote*

*Prof.ª Ma. Danieli Maria Junges Friederich*

*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*

*Prof. Me. Nédisson Luis Gessi*

*Prof. Esp. Gerson Miguel Lauermann*

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

*Prof.ª Ma. Cátia Guadagnin Rossa*

*Prof.ª Ma. Danieli Maria Junges Friederich*

*Prof. Me. Anderson Pinceta*

*Prof. Me. Augusto Rieger Lucchese*

*Prof. Me. Marcos Volnei dos Santos*

**1.3 EDITORAÇÃO**

*Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer*

*Prof.ª Ma. Danieli Maria Junges Friederich*

**1.4 CAPA**

*Guilherme Bonnes*

*Cheila Maris Guihl*

**1.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**

*Denise Felber*

**2 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO**

*Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer*

*Prof.ª Ma. Andréa Maria Cacenote*

*Prof.ª Ma. Cátia Guadagnin Rossa*

R454 Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 1, jan./jun. 2015.

ISSN: 2236-8701

Publicação Semestral

1. Administração. 2. Ciências Contábeis. 3. Artigos Acadêmicos.

I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

Catálogo na Fonte: Kelly M. Bernini – CRB-10/1541

**SUMÁRIO**

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>A ÉTICA EMPRESARIAL E PROFISSIONAL PERANTE A SOCIEDADE CAPITALISTA.....</b>	<b>5</b>
<i>Gabriel Grechi</i>	
<i>Magali Galina</i>	
<i>Tanise Loureiro Ewerling</i>	
<i>Jeremyas Machado Silva</i>	
<b>A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS.....</b>	<b>16</b>
<i>Elenise Cristina Steffens</i>	
<i>Janice Teresinha Fagundes</i>	
<i>Andréa Maria Cacenote</i>	
<b>ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS COM FOCO NOS INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>27</b>
<i>Anderson Thomas</i>	
<i>Julio Cesar Aurélio</i>	
<i>Maria Caroline Mebius de Carvalho</i>	
<i>Rafael Coelho de Sousa</i>	
<i>Marcos Rogério Rodrigues</i>	
<b>ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR IDOSO: ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA .....</b>	<b>41</b>
<i>Andréia Stewens</i>	
<i>Aline de Mattos</i>	
<b>AUDITORIA INTERNA NOS ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM HORIZONTINA.....</b>	<b>51</b>
<i>Ana Caroline Dopke</i>	
<i>Délis Ferst</i>	
<i>Sandra Aline Prunzel</i>	
<i>Jacob Dalírio Mayer</i>	
<b>BALANCED SCORECARD: MAIS QUE UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA, UM INSTRUMENTO DE GESTÃO, PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL .....</b>	<b>64</b>
<i>Lidiane Teresinha de Lima</i>	
<i>Marcos Volnei dos Santos</i>	

**CONCEITO DE FATURAMENTO E RECEITA EM RELAÇÃO A  
CONTRIBUIÇÃO DE PIS/PASEP E COFINS NA MODALIDADE DO LUCRO  
PRESUMIDO..... 78**

*Franciele Raquel Bohn  
Guilherme Anschau  
Jociele Carine Bohn  
Laidiara Regina Guth Von Muhlen  
Eduardo Meyer Mendes*

**CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE APOIO AO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÕES ..... 90**

*Daniela TilwitzEichelberger  
Eliete Maria Kunz  
Marcos Volnei dos Santos*

**CONTROLADORIA: UMA VISÃO SISTÊMICA E OPERANTE PARA OBTER A  
EFICÁCIA DOS RESULTADOS DESEJADOS ..... 102**

*Alessandra Cavalli  
Micheli Kohls  
Rafael Dal Pai  
Ricardo Rensch  
Danieli Maria Junges Friederich*

**EMPREENDEDORISMO, FORMALIZAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO:  
IMPACTOS EMPRESARIAIS ..... 113**

*Aline Gihl Schneider  
Aline Thaís Fornalski  
Rosana Milena Schlumpf Nogueira  
Janice Walter*

**ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MIGRATE COMPANY SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO LTDA ..... 122**

*Camila Patricia Werle  
Gabriéli Laís Ruaro  
Toni Anderson Lausmann*

**ESTUDO DO CASO DA CONTRATAÇÃO DE PESSOAL NA PREFEITURA DE  
SANTO CRISTO ..... 134**

*Camila Rodrigues da Silva  
Daiane Dumke  
Tainara Regina Mahl  
Janice Walter*

**FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA GERENCIAMENTO DE CRÉDITO..... 144**

*Bruna Grizza*

*Tanise Radin*

*Marcos Rogério Rodrigues*

*Alexandre Rafael Mattjie*

**MARKETING DE SERVIÇOS: SEU PAPEL NAS EMPRESAS PRESTADORAS  
DE SERVIÇOS..... 154**

*Aline Raquel Wentz*

*Aline de Mattos*

**MARKETING PESSOAL E A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS ..... 165**

*Bianca Pretto Haiske*

*Maicon Zago Schweikart*

*Andréa Maria Cacenote*

**O ESOCIAL E AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAS..... 176**

*Karen Thais Warken*

*Janice Walter*

**OBJETIVIDADE Vs RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO NOS CUSTOS:  
ESTUDO DE CASO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS DE TRÊS DE MAIO  
(RS)..... 185**

*Ana Paula Leal Pooder*

*José Augustino Zohler*

*Maicon Rafael Rutke*

*Renata Weiss*

*Augusto Rieger Lucchese*

## APRESENTAÇÃO

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

Há a mostra de dezessete 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, ratificam 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.

Este espaço é, portanto, uma oportunidade que os acadêmicos e seus orientadores têm de manifestar seu estudo, apresentando-o para a comunidade interna e externa e fortalecendo os Cursos Superiores das Faculdades Integradas Machado de Assis pela apropriação e pela divulgação constante do conhecimento.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão - NPPGE  
Faculdades Integradas Machado de Assis  
Fundação Educacional Machado de Assis

## **A ÉTICA EMPRESARIAL E PROFISSIONAL PERANTE A SOCIEDADE CAPITALISTA**

Gabriel Grechi<sup>1</sup>  
Magali Galina<sup>2</sup>  
Tanise Loureiro Ewerling<sup>3</sup>  
Jeremyas Machado Silva<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Atualmente o mercado está dominado por disputas e competitividade, o que leva muitas organizações à busca incessante do lucro. Assim, em alguns casos, abandonam-se valores essenciais para mantê-las em destaque. O presente artigo tem como finalidade desenvolver o estudo em relação a falta de ética no sistema capitalista. Para atingir o objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a qual consiste em um estudo sobre a ética no sistema capitalista, apresentando-se ideias de autores sobre o que é ética, como é definido o sistema capitalista, quais os problemas que a falta de ética pode ocasionar nas organizações e quais as oportunidades e benefícios que recebem as empresas que praticam esse importante valor, a ética. Observou-se, com esse estudo, que a ética nas organizações pode ser uma ferramenta de marketing, para melhorar a visibilidade perante o campo interno e externo das mesmas e também contribuir para a organização ocupar um lugar de destaque no mercado.

Palavras-chave: Capitalismo – ética – organizações.

### **INTRODUÇÃO**

Em meio ao atual modelo de mercado, tecnológico, globalizado e extremamente competitivo, uma série de profissionais e instituições tem depositado o lucro organizacional à frente do exercício da ética nos negócios. De tal modo, desencadeia-se uma série de problemas que embaraçam a credibilidade de certas

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gabriel\_grechi@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. magaligalina@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tanise\_ewerling@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestre em História. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. jeremyass@gmail.com

empresas, depreciam concorrentes e, sobretudo, prejudicam clientes, consumidores e toda a sociedade que os cerca.

Neste artigo apresentam-se discussões a respeito da importância da ética empresarial na sociedade capitalista e as consequências provocadas pela ausência da mesma em um mundo cada vez mais interligado. Deste modo, denominam-se conceitos sobre ética e capitalismo analisando-se publicações de diferentes autores que pesquisaram e discutiram estes temas. A respeito da ética identificam-se os pensamentos de Boff, Tomelin, Siegel, Cortina, Martínez, Pineda, Marroquín e Vázquez. Com relação aos conceitos sobre Capitalismo apresentam-se os estudos dos autores Wood, Marx e Chesnais.

Tratando-se de um assunto problemático por evidenciar diferentes percepções e visões de mundo, busca-se demonstrar conceitos sobre a ética no sistema capitalista e compreender-se o problema nos dias atuais. Assim, será possível discutir o tema e os conceitos analisados para compreender o uso da ética e como a mesma pode alavancar ou denegrir a imagem de uma empresa ou profissional perante a sociedade.

Concluindo o trabalho, destacou-se a maneira que a sociedade capitalista vem lidando com a ética, e conseqüentemente evidenciando os principais pensamentos, de forma a esclarecer a efetividade da mesma, deixando-se claro que a ética é uma atitude muito importante tanto para uma organização quanto para o profissional, sendo um fator imprescindível, e não apenas uma forma de agregar valor aos mesmos, ou seja, um fator diferencial.

## **1 CONCEITO DE ÉTICA**

Vive-se em uma sociedade onde os valores éticos deixaram de ser fundamentos importantes para a formação social. Está cada vez mais difícil saber diferenciar o certo do errado. Onde o caráter não se torna mais essencial na vida das pessoas. Pode-se dizer que um dos motivos que vem ocasionando esta perda dos valores éticos é o modelo capitalista, devido ao forte controle que têm sobre a sociedade. O consumo vai muito além da real necessidade de obter bens. É possível

dizer que se adquirem produtos ou serviços para acompanhar a “moda” que o sistema capitalista estabelece no mercado e não por necessidade básica de sobrevivência.

Segundo Boff:

Vivemos hoje grave crise mundial de valores. É difícil para a grande maioria da humanidade saber o que é correto e o que não é. Esse obscurecimento do horizonte ético redundava numa insegurança muito grande na vida e numa permanente tensão nas relações sociais que tendem a se organizar ao redor de interesses particulares do que ao redor do direito e da justiça. Tal fato se agrava ainda mais por causa da própria lógica dominante da economia e do mercado que se rege pela competição, que cria oposições e exclusões, e não pela cooperação que harmoniza e inclui. (BOFF, 2012, p. 27).

A sociedade se tornou competitiva e egoísta. Pensa-se primeiramente no bem de si mesmo, no que é melhor para si, para depois pensar-se no próximo, se bem que, pensar no próximo não é algo muito praticado nos dias de hoje. As pessoas tornaram-se individualistas capazes de pensar tão-somente no lado financeiro. O lucro tornou-se o principal objetivo na sociedade contemporânea.

Conforme Tomelin e Siegel:

Ao longo da história da humanidade, a ética foi entendida como parte integrante do pensamento filosófico, que, por sua vez, ficou conhecido como filosofia moral. Os filósofos, cada um em sua época, procuraram estabelecer princípios e pressupostos de compreensão da ética e da moral. Em cada época, o campo de compreensão foi se ampliando e adquirindo novos sentidos; isto fez com que as ações e as condutas das pessoas fossem compreendidas de maneira diferenciada. (TOMELIN; SIEGEL, 2012, p. 01).

Portanto, a ética é essencial nas relações entre as pessoas, tanto na sociedade como também no desenvolvimento profissional. Empresas éticas buscam profissionais éticos no mercado, pois sabem que estes são capazes de contribuir para o crescimento da organização, não almejando somente o seu próprio crescimento.

Para Cortina e Martínez “[...] a palavra ‘ética’ procede do grego *ethos*, que significava originariamente ‘morada’, ‘lugar em que vivemos’, mas posteriormente

passou a significar ‘o caráter’, o ‘modo de ser’ que uma pessoa ou um grupo vai adquirindo ao longo da vida.” (CORTINA; MARTÍNEZ, 2005, p. 20).

Já para Pineda e Marroquín, a ética é um componente da filosofia que trata da moral e das obrigações das pessoas (PINEDA; MARROQUÍN, 2009). Então, ética seria realizarem-se obrigações perante a sociedade em que se vive. Tais como: estudar, trabalhar, cumprir deveres e exercer a cidadania. Porém, depende da ética a revisão crítica da moral e das tradições vigentes em uma sociedade.

O distanciamento do valor do caráter ético acontece quando o ser humano se aproveita de situações para tirar vantagens das pessoas. Assim, ignoram-se os efeitos que tal fato pode proporcionar no âmbito social. Conforme citado anteriormente, na sociedade capitalista, o individualismo acaba tornando-se mais forte e, posteriormente, perturba e decompõe o caráter dos indivíduos. Este acontecimento resulta na escassez do cumprimento da ética e prejudica diversos segmentos da sociedade.

O ser humano se tornou individualista, a ponto de realizar seus desejos e ambições sem pensar nos outros. Esse pensamento individual é fomentado justamente pela sociedade em que ele vive, pois a sociedade impõe, de forma indireta, o estilo de vida que a pessoa deve seguir em relação ao seu capital financeiro. Logo, a união do fator financeiro com o individualismo que existe nas pessoas resulta em um determinado egoísmo, tornando-as incapazes de pensar no próximo, além de si mesmas.

Vázquez diz que, a ética é o princípio ou ciência do comportamento moral das pessoas em sociedade. Ou seja, é a ciência de uma forma específica de comportamento humano (VÁZQUEZ, 2008). Ainda para o autor mencionado, a função fundamental da ética é a mesma de toda teoria: explicar, esclarecer ou investigar uma determinada realidade, elaborando os conceitos correspondentes.

Observa-se que, desde a revolução industrial ocorrida no século XVIII, há uma intensa busca pelo lucro. Esta procura por maior lucratividade motivou o aumento da produção desencadeando assim, um avanço tecnológico importantíssimo para a sociedade até os dias de hoje. Vale lembrar, que a partir do século XIX, com as teorias econômicas vigentes na ocasião, desenvolve-se o

Socialismo. Com base nos ideais socialistas cogitou-se que a distribuição de renda acontecesse de forma igualitária e, deste modo, cidadãos dês favorecidos economicamente apresentariam oportunidades. O sistema fracassou. Porém, na segunda metade do século XX a globalização rendeu ao Capitalismo a sua atual configuração.

Para Coutinho, globalização é a interdependência dos mercados internacionais. É a consequência natural da liberação do comércio estrangeiro associada com o avanço tecnológico e com a desregulamentação das normas da economia interna de cada país (COUTINHO, 2008).

Sistema esse que visava às relações internacionais que objetivavam o lucro. Conclui-se que desde os tempos primordiais a obtenção do valor econômico move a sociedade e quem nela habita, é crucial entender o modo como este funciona e sustenta a sociedade. É necessário adequar-se a este sistema, porém não permitindo que este transforme seus valores éticos.

## **2 SISTEMA CAPITALISTA**

Ao abordar sobre a ética, é coerente que se faça um estudo sobre o sistema capitalista, para depois entender a problemática da falta de ética neste novo modo de produção.

Capitalismo é um sistema econômico onde o capital se torna o impulsionador da economia. Os bens e serviços são produzidos com o objetivo de gerar lucro e os meios de produção passam a ser de propriedade privada. Os empresários compram dos trabalhadores a sua força de trabalho, e em troca pagam-lhe o salário. A competição e a maximização do lucro acabam sendo regras essenciais na sociedade. Para Wood: “[...] O capitalismo é um sistema em que os bens e serviços, inclusive as necessidades mais básicas da vida, são produzidos para fins de troca lucrativa; em que até a capacidade humana de trabalho é uma mercadoria à venda no mercado.” (WOOD, 2001, p.12).

O investimento feito em tecnologia industrial contribuiu para o aumento da produtividade. Conforme Marx apud Felizardo, a utilização da maquinaria tem como

finalidade "[...] baratear as mercadorias, encurtar a parte do dia de trabalho da qual precisa o trabalhador para si mesmo, para ampliar a outra parte que ele dá gratuitamente ao capitalista. A maquinaria é meio para produzir mais-valia." (MARX, 1982, p. 424 apud FELIZARDO, 2010, p. 06).

Nos anos 80, as indústrias passaram a usar a tecnologia na sua produção, e nesse mesmo tempo a busca pelo acúmulo de capital espalhou-se pelo mundo. Iniciou a competitividade entre empresas e estas precisaram se adequar a normas e padrões em relação ao aumento da demanda e do trabalho dos trabalhadores.

O capitalismo passou por algumas modificações e atualmente quem detém o capital são as instituições financeiras, e quem controla a produção são os gestores profissionais. Desenvolveu-se uma sociedade consumista, que aumenta gradativamente sua produção, buscando o maior lucro possível. É nesse sentido que muitas organizações acabam esquecendo-se de alguns valores éticos que são extremamente importantes para que estas se destaquem na sociedade perante as demais.

### **3 A FALTA DE ÉTICA NO SISTEMA CAPITALISTA**

Como se observa acima, o sistema capitalista é voltado totalmente para o lucro, em virtude disso a competitividade se torna acirrada e como se trata de uma era globalizada, fica cada vez mais difícil e complexa. Isso pode explicar o porquê existem muitos casos de falta de ética no sistema capitalista. Segundo Chaves e Ashley:

No contexto atual, está presente a complexidade dos interesses dos *stakeholders*, porque a decisão empresarial pode afetar muitos de pessoas de maneira desigual no tempo e no espaço. Como os indivíduos possuem valores morais diferenciados, as organizações devem ser explícitas com referência as suas expectativas e ao que seja o seu padrão moral – o que é certo e o que é errado no seu “fazer negócio.” (CHAVES; ASHLEY, 2005, p.20).

Com o intuito de crescimento rápido e alcance de metas, muitas são as organizações que visam ao lucro a ponto de dilacerar os conceitos de ética que já

tivemos conhecimento. Assim, mesmo sabendo das causas e dos problemas que isso pode causar perante os colaboradores, os fornecedores, os concorrentes, o mercado e a sociedade que os cerca, acabam tomando este caminho.

Para Ferreira, Pucci, Lopes e Alboneti, Instituições Financeiras, investidores e a mídia precisam de uma mudança na maneira em que enxergam as organizações, pois atualmente só dão atenção aos resultados contábeis, deixando claro que a organização de maior sucesso é a que possui o maior resultado econômico, esquecendo as que agem eticamente perante toda a sociedade (FERREIRA; PUCCI; LOPES; ALBONETI, 2004).

Com esse tipo de atitude muitas organizações acabam descumprindo leis, e conseqüentemente burlando e atingindo o direito de outras pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, pois todo tipo de ação reflete em uma reação, e quando se falta com ética não é diferente, alguém vai sofrer as conseqüências desse tipo de atitude impensável e incalculável. Ferreira afirma que:

Ser socialmente responsável implica, para a empresa, valorizar seus empregados, respeitar os direitos dos acionistas, manterem relações de boa conduta com seus clientes e fornecedores, manter ou apoiar programas de preservação ambiental, atender à legislação pertinente à sua atividade, recolher impostos, apoiar ou manter ações que visem diminuir ou eliminar problemas sociais nas áreas de saúde e educação e fornecer informações sobre sua atividade. Em resumo a empresa deve ter conceitos de ética e transparência como os princípios básicos de sua conduta. (FERREIRA, 2005, p.173).

A sociedade está cada vez mais manipulada pela ação de consumir e acaba esquecendo a utilidade da ética, muitos são os exemplos disso, reportagens vêm à tona todos os dias até mesmo de nossos governantes, exemplificando e mostrando seguidamente a falta de ética perante a sociedade, dando a entender que isso já é normal.

Com a falta de ética, a organização pode vir a sofrer conseqüências gravíssimas, não somente perante a lei que a controla, mas principalmente com os seus *stakeholders*, e esse segundo exemplo pode ser mais grave do que as conseqüências enfrentadas perante justiça, pois a partir do momento em que a empresa é conhecida pela sua má conduta, ela fica marcada e taxada, podendo

dessa forma atingir diretamente a organização e fazendo com que o ato de crescimento, ou de privilegio que a falta de ética ocasionou venham a ruir com pilares organizacionais de uma forma mais direta e rápida com que ela lucrou ou tirou vantagem quando agiu faltando com ética.

#### **4 OPORTUNIDADES E A VISIBILIDADE EM VIRTUDE DA ÉTICA**

Infelizmente são muitos os casos em que a ética vem se tornando escassa, fazendo com que os praticantes da mesma obtenham uma grande vantagem em seus ambientes externos e internos. É importante observar que a própria atitude ética já irá gerar uma nova atitude ética, por isso ela serve como exemplo, porem isso não vem acontecendo.

As organizações devem estabelecer princípios a serem seguidos pelos seus diretores e colaboradores para que dessa maneira ajam eticamente perante toda sociedade que os cercam. É muito importante que as mesmas cobrem e busquem orientar e esclarecer a conduta a ser usada, concomitantemente, o profissional deve ter conceitos e princípios éticos formados para não agir de forma precipitada. Conforme Ferreira, Pucci, Lopes e Alboneti:

Para enfrentar todas as ameaças que a liberalização do mercado pode proporcionar, as organizações deverão adotar um novo perfil, ou seja, procurar estabelecer e desenvolver uma conduta ética dentro das organizações, que já tem sido praticada por algumas empresas, onde estas já possuem departamentos próprios, proporcionam treinamentos aos funcionários sobre o assunto, tudo agindo eticamente. (FERREIRA; PUCCI; LOPES; ALBONETI, 2004, p.03).

Praticar ética além de ser a atitude correta e leal perante a sociedade traz um grande número de benefícios, porém essa atitude não deveria ser tida como exemplo, pois é essencial a prática da mesma em qualquer ação do profissional ou da organização, se trata de estar agindo conforme a lei, e conforme a cultura da sociedade. Hoje a ética pode até ser vista e usada como ferramenta de marketing, em diversas empresas existem essas ocorrências, organizações que atuam eticamente e acabam se promovendo. Segundo Cozensa e Chamovitz:

A ética empresarial é norteadada por princípios jurídicos, de natureza legal, e por princípios de boa convivência, de natureza social, em conformidade com os valores da organização, que dizem respeito à responsabilidade individual de seus integrantes e aos valores sociais que dizem respeito à cultura social em que a empresa está inserida. (COZENSA; CHAMOVITZ, 2007, p.2).

Muitos são os consumidores, parceiros de negócios, e até mesmo os concorrentes que observam e monitoram as ações da organização para saber se a mesma age ou não com ética na realização das mesmas, em virtude disso acabam, por exemplo, ganhando licitações, destaque no mercado e até mesmo prêmios de reconhecimento. Este reconhecimento é uma consequência, e ele irá acontecer de uma forma mais lenta do que o reconhecimento das atitudes não éticas praticadas na sociedade, o que prejudica e muito as organizações envolvidas nos atos. Cozenza e Chamovitz afirmam que:

Os aspectos éticos na avaliação da responsabilidade social da empresa, referem-se, entre outros, às dimensões éticas na condução dos negócios, às questões morais que se originam da relação trabalho/empresa e ao acordo explícito entre os objetivos e metas da empresa com o cumprimento dos códigos de ética dos profissionais que dela fazem parte. (COZENSA; CHAMOVITZ, 2007, p.4).

As organizações e profissionais devem focar na geração de lucro, pois este é o sinônimo de capitalismo, porém não se pode colocar o lucro na frente da ética, uma vez que a empresa tem a responsabilidade e o dever de respeitar e colaborar com toda a sociedade que a cerca. Essa é uma grande oportunidade para a mesma, visto que desenvolvendo ações éticas, a empresa também passa a ser respeitada e, desta maneira, desenvolve o comportamento ético de uma forma indireta com seus *stakeholders*.

## CONCLUSÃO

Depois de abordado os conceitos de ética e capitalismo para melhor embasamento do estudo, conclui-se que a falta de ética no sistema capitalista atribui-se ao fato do ser humano estar totalmente focado na obtenção de lucros, esquecendo os valores que lhe foram passados. Sendo assim, observa-se que isto

ocorre devido ao próprio sistema capitalista impor esta situação ao mercado fazendo com que as pessoas sejam manipuladas pelo consumo, consumo esse muitas vezes desnecessário.

Para obter o lucro de forma mais rápida, muitas empresas e profissionais vem usando métodos nada éticos para atingir seus objetivos, em virtude da alta competitividade existente. Porém, não se dão por conta do que isso pode ocasionar para a empresa e sua imagem, pois atos impensados podem denegrir com o nome da organização e do profissional que a administra, ainda mais por se tratar da falta de ética que é um valor importantíssimo para a formação da sociedade.

A finalidade deste artigo tem o intuito de discutir a importância da ética na atual sociedade capitalista e as consequências que a falta da mesma pode ocasionar na rotina da sociedade. Desta forma, é importante evidenciar o quão necessário se torna o uso de todos os valores éticos para a sustentação e desenvolvimento social.

Portanto, é fundamental que o uso da ética não seja visto como algo raro de acontecer como ocorre nos dias de hoje, mas sim algo que venha a ser empregado no cotidiano social e empresarial como uma ferramenta que leve ao desempenho de ações benéficas para ambos os setores. Desta maneira, o relacionamento na sociedade conseqüentemente seria melhor, pois as pessoas conviveriam com respeito e também dignidade e não utilizariam métodos antiéticos para alcançar seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

BOFF, Leonardo. **Ética e Moral, a Busca dos Fundamentos**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

CHAVES, Jorge Bezerra Lopes; ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORTINA, Adela; MARTÍNEZ, Emilio. **Ética**. São Paulo: Loyola, 2005.

COZENZA, Orlando Nunes; CHAMOVITZ, Ilan. **Ética, Ética Empresarial e Responsabilidade Social: Reflexões e Recomendações**. 2007. Disponível em: <<http://www.joaomattar.com/%C3%89TICA,%20%C3%89TICA%20EMPRESARIAL>

%20E%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20REFLEXOES%20E%20RECOMENDACOES.pdf.> Acesso em: 25 mar. 2015.

COUTINHO, Dirceu M. **Entenda Globalização**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

FELIZARDO, Jean Mari. **Capitalismo, Organização do Trabalho e Tecnologia da Produção e seus Impactos na Qualificação da Força de Trabalho**. 2010.

Disponível em: <<http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume3/capitalismo.pdf>>

Acesso em: 11 mai. 2015.

FERREIRA, Flávio Smania; PUCCI, Eliton Piedade; LOPES, Dirceu Marques; ALBONETI, Evaldo Francisco. **Ética Empresarial: Um Instrumento de Alavancagem nos Resultados da Organização**. 2004. Disponível em:

<[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA13\\_Etica\\_Empresarial.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA13_Etica_Empresarial.PDF)> Acesso em: 25 mar. 2015.

PINEDA, Eduardo Soto; MARROQUÍN, José Antônio Cárdenas. **Ética nas Empresas**. 1. ed. São Paulo: Mc Graw, 2009.

TOMELIN, Janes Fidelis; SIEGEL, Noberto. **Ética**. Disponível em:<<http://www.drba-assessoria.com.br/0.etica.pdf>> Acesso em: 03 abr. 2015.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 30. ed. Civilização Brasileira: 2008.

WOOD, Ellen Meiksins. **A origem do Capitalismo**. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

## **A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS**

Elenise Cristina Steffens<sup>1</sup>  
Janice Teresinha Fagundes<sup>2</sup>  
Andréa Maria Cacenote<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo mostra através de uma revisão teórica uma análise sobre a importância do processo de seleção para retenção de talentos, enfatizando o quão é importante os processos e as técnicas de seleção de pessoal, juntamente com as entrevistas, provas e testes para minimizar a frustração em contratações de profissionais inadequados aos perfis dos cargos oferecidos. Com a competitividade e a evolução do Mercado, as empresas estão mais exigentes nos processos de seleção, buscam pessoas que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes, diminuindo assim a rotatividade e agregando talentos, destacando-se principalmente as exigências quanto a formação, conhecimento e competências comportamentais. As técnicas apontadas no presente artigo auxiliam também aos candidatos para ter uma visão do que as empresas buscam, um conhecimento mais amplo sobre o processo de seleção utilizado pela maioria das empresas, obtendo uma visão referente a competitividade entre os candidatos e para preencher os cargos oferecidos, buscando um maior aperfeiçoamento e crescimento profissional. As empresas precisam cada vez mais colher resultados e é através da retenção de talentos, para que juntos possam aumentar a eficiência e eficácia da organização. Concluiu-se que gerar talento humano está se tornando imprescindível para o sucesso das organizações.

Palavras-chave: seleção de pessoas – desenvolvimento – retenção de talentos.

### **INTRODUÇÃO**

Na atualidade o mercado de trabalho está em crescente evolução e extremamente competitivo, cada vez mais as organizações buscam selecionar pessoas qualificadas e aptas a desempenhar as exigências do mercado. Sendo

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. elenise.78@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. janice.fagundes@outlook.com

<sup>3</sup> Mestre. Orientadora. Professora e Coordenadora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

assim, essa acaba tornando-se mais seletiva, pois há uma cobrança maior das organizações, que desejam pessoas que tenham conhecimento, habilidades e atitudes, de que o cargo necessita, diminuindo a rotatividade e agregando talentos.

Com isso, o objetivo deste estudo foi entender através de uma revisão teórica, qual a importância da seleção de pessoas para a retenção de talentos? O tema em questão é de grande relevância, pois já se tornou um diferencial competitivo entre as organizações, onde a muito tempo sabe-se da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as organizações. E o grande desafio dos candidatos em ter conhecimento sobre os processos de seleção e uma visão para ir em busca do aperfeiçoamento e crescimento profissional.

O artigo está estruturado em quatro tópicos respectivamente: conceito de seleção de pessoas, processos de seleção de pessoas, técnicas de seleção de pessoal, entrevista de seleção; provas; testes de personalidade; testes psicométricos e conceito de retenção de talento.

Para a elaboração deste artigo adotou-se a metodologia bibliográfica de autores como: Idalberto Chiavenato, Jean Pierre Marras, Francisco Lacombe, Gary Dessler, Ana Alice Vilas Boas e Rui Otávio Bernardes de Andrade, além de outros que disponibilizam conhecimento aprofundado.

## **1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

O processo de seleção de pessoas pode ser comparado como uma espécie de filtro, que visa suprir as necessidades e permitir que apenas algumas pessoas possam ingressar nas organizações. Devido a enorme variabilidade humana, e as diferenças individuais tanto no plano físico como no psicológico o processo de seleção é necessário para agregar talentos buscando maior sucesso das organizações.

O mundo está extremamente competitivo e cada vez mais as organizações buscam selecionar pessoas qualificadas e aptas a desempenhar as exigências do mercado com maior eficiência e eficácia. Há um ditado popular que diz, a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo (CHIAVENATO, 2004).

A seleção de pessoas inicia após o processo de recrutamento e divulgação das vagas, no momento em que o candidato fica sabendo da vaga e envia seu currículo para o processo seletivo.

De acordo com Chiavenato “[...] a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, usando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.” (CHIAVENATO, 2004, p.185).

No contexto social o material mais precioso das organizações são as pessoas, aonde o processo seletivo deve abranger,

[...] o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar a empresa e ao cargo e de conseguir o melhor desempenho. (LACOMBE, 2011, p. 97).

Para Andrade e Vilas Boas, o foco no processo de seleção seletivo está diretamente interligado ao caráter estratégico da gestão de pessoas, pois a maioria das organizações tem percebido a importância e o valor de se investir em uma gestão em que as pessoas são vistas como o capital mais valioso da empresa (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009).

Segundo Chiavenato, o processo seletivo, quando completo deve fornecer um diagnóstico atual e futuro referente às habilidades, competências e interesse do candidato, fazendo uma projeção a respeito das variabilidades humanas em longo prazo, utilizando os processos, técnicas e testes, para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher os cargos e agregar as competências (CHIAVENATO, 2004).

Com este diagnóstico atual e futuro referente às habilidades, é possível selecionar a pessoa certa para o lugar certo, podendo assim, diminuir a rotatividade dentro das organizações.

## 2 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Devido aos avanços tecnológicos e as exigências do mercado as empresas buscam maior crescimento, e com ele estão agregando novas pessoas para completar seu quadro de funcionários.

Como se sabe, ao entrar no mercado de trabalho, a maioria das empresas utiliza o processo de seleção para encontrar o candidato ideal.

Segundo MARRAS o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa entre:

- a) Exigências do cargo: características que o cargo busca do profissional, conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.
- b) Características do candidato: características para desempenhar suas tarefas, com exatidão, conhecimento, habilidades e atitudes (MARRAS, 2000).
- c) Para Chiavenato, pode-se realizar o processo de comparação do perfil do candidato com a descrição de cargos através de duas variáveis, a primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, denominada X e a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção, denominada Y, conforme demonstra a Ilustração 1:

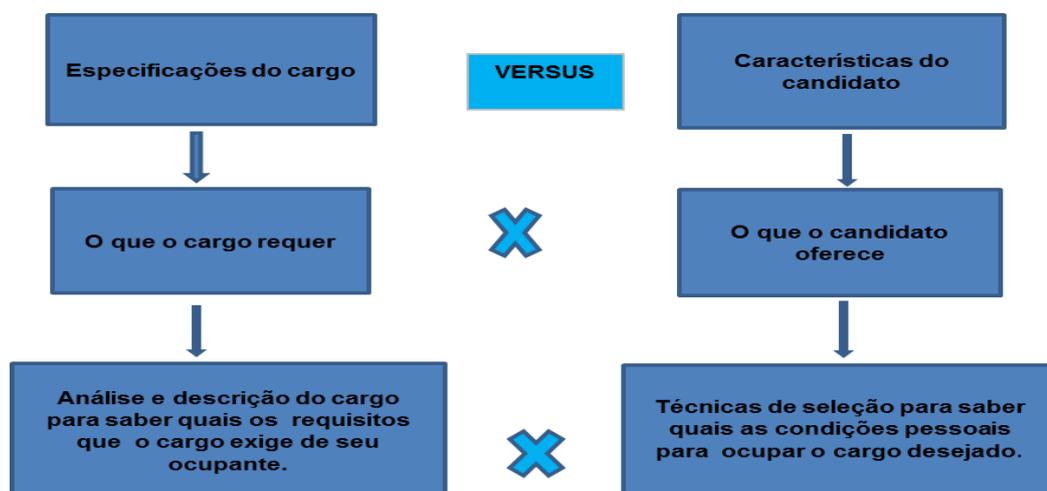


Ilustração 1: Processo de comparação.

Fonte: Chiavenato (2004).

Quando X é maior do que Y, entende-se que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo. Quando X e Y são iguais, o candidato reúne condições ideais para ocupar o cargo. Quando Y for maior que X, o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo, avaliando assim se o candidato é apto para o cargo disponível. Para Chiavenato,

Uma vez feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção (staff) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar serviço especializado, aplicar técnicas de seleção e recomendar os candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado). (CHIAVENATO, 2004, p.187).

Para Andrade Vilas Boas, a eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir trazer talentos para a empresa, tornando-a cada dia melhor para as novas aquisições e /ou movimentações internas, sendo utilizado o quociente de seleção (QS) para medir a eficácia do processo seletivo através da divisão do número de candidatos admitidos pelo número de candidatos examinados, multiplicado por cem, a medida que o QS diminui aumenta a eficiência do processo (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009).

Novas profissões e perfis surgiram em função do avanço tecnológico da sociedade, onde o mercado de trabalho passou a ser mais seletivo e os requisitos para contratação ficaram mais exigentes, principalmente quanto à formação e o conhecimento, sem falar das competências comportamentais, que são cada vez mais valorizadas dentro das empresas.

### **3 TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAL**

No mundo globalizado em termos de competitividade as empresas passaram a se preocupar não somente com as exigências do mercado e com os concorrentes,

mas principalmente com as pessoas, com isso, empresas precisam colher resultados e qualidade nos serviços através da retenção de talentos.

Após o processo de comparação, segundo Chiavenato, inicia-se a escolha das técnicas de seleção. Para o autor, é comum as empresas utilizarem mais de uma técnica de seleção, cada técnica auxilia as demais fornecendo amplo conjunto de informações sobre o candidato. Para Chiavenato, as principais técnicas de seleção são: entrevista, provas, testes de personalidade e testes psicométricos (CHIAVENATO, 2004).

### 3.1 ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Alguns anos atrás, os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria entrevista e análise pessoal do selecionador. No processo seletivo atual, a análise e a entrevista realizada entre candidato e selecionador, somente recebem apoio complementar dos demais testes.

A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada nas grandes, médias, pequenas empresas. Embora necessitem de base científica, a entrevista pessoal se situa como sendo a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, sendo, a técnica com maior influência na decisão final a respeito dos candidatos a serem selecionados (CHIAVENATO, 2004).

Para Lacombe,

[...] a entrevista é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do curriculum. No curriculum, basicamente analisa-se a veracidade e coerência das informações. As qualificações do candidato, seus conhecimentos, a formação profissional, as razões das saídas dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, as principais atribuições que teve, sua experiência profissional, seus objetivos e planos para o futuro suas aptidões vulnerabilidades, etc. (LACOMBE, 2011, p.105).

Segundo Marras, a entrevista de seleção quanto a sua metodologia divide-se entre estruturada, cujo processo baseia-se num método previamente planejado do “QUE” e “COMO” fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. É não estruturada

porque não segue um padrão determinado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais (MARRAS, 2000).

As entrevistas podem ser classificadas conforme o tipo de pergunta, entrevista situacional é quando as perguntas giram em torno da habilidade do candidato, como ele agiria em determinada situação simulada. Na entrevista comportamental, analisa-se o comportamento dos entrevistados em como reagiriam em situações passadas. Também tem-se as entrevistas classificadas pelo modo no qual são conduzidas, podendo ser entre duas pessoas, ou sequencial, aonde o candidato passa por vários entrevistadores em sequência, na entrevista de painel o candidato é entrevistado por um grupo, ou painel de entrevistadores. A entrevista ainda pode ser feita por telefone, permitir respostas mais espontâneas (DESSLER; GARY, 2003).

Independentemente do tipo de entrevista escolhido pelo selecionador, podem ser formulados diversos tipos de perguntas na conversa com o candidato, tendo como objetivo captar a atenção dos ouvintes com perguntas, para descobrir informações que sirvam para inserção do candidato na vaga, é durante a entrevista que o candidato tem a oportunidade de argumentar sobre suas experiências e defender seu ponto de vista, facilitando ao selecionador alcançar o objetivo de encontrar um perfil adequado.

### 3.2 PROVAS

Outra maneira de medir o grau de conhecimento dos profissionais é a aplicação das provas de conhecimento ou de capacidade, em que se analisa o grau de conhecimento profissional, técnico de capacidade ou habilidade para as tarefas a serem desempenhadas pelo cargo exigido.

Para Chiavenato as provas permitem medir a extensão e abrangência de conhecimentos e facilitam tanto sua aplicação (que é rápida e fácil) como sua aferição (que também é rápida, fácil e objetiva) (CHIAVENATO, 2004).

As provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser aplicadas oralmente, através de perguntas e respostas verbais, por provas com perguntas e

respostas escritas, por prova de realização, feita através da execução de um trabalho ou tarefa de maneira uniforme e com tempo determinado. As provas em relação a área de conhecimentos abrangidos, classificam-se em provas gerais, que aferem o conhecimento de cultura geral, nas provas específicas pesquisa-se os conhecimentos técnicos e específicos relacionados ao cargo (CHIAVENATO, 2004).

As provas podem ser elaboradas de forma tradicional, (dissertativa e expositiva), ou de forma objetiva (também denominadas de testes), ou provas mistas, podendo ser dissertativa ou em forma de testes.

Os testes de personalidade tem por objetivo compreender a personalidade do indivíduo, analisando os traços de caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento, (adquiridos ou inatos). Os traços de personalidade são uma combinação única de características relacionadas ao comportamento de uma pessoa, é o que distingue uma pessoa da outra.

De acordo com Andrade e Vilas Boas, esses testes podem ser genéricos quando revelam os traços de personalidade numa síntese global sendo também chamados de psicodiagnósticos. Entre eles têm-se os seguintes testes: testes expressivos – de expressão corporal, testes projetivos – de projeção de personalidade, teste grafológico, analisa a escrita (grafia), teste palográfico, analisa pequenos traços, onde são avaliadas cinco fases de personalidade da vida do candidato (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009).

A verdade é que estes testes podem servir para compreender melhor aquilo que sente em relação a determinadas situações ou então a perceber a importância dada ou não a determinados fatos.

Através dos testes psicométricos, pode-se observar medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento do ser humano referentes as capacidades e aptidões dos candidatos.

Para Chiavenato, a teoria multifatorial de Thurstone traz interessante abordagem das aptidões, aonde Thurstone definiu sete fatores específicos: aptidão verbal (V), fluência verbal (W), aptidão numérica (N), aptidão especial (S), memória associativa (M), aptidão perceptiva (P) e o raciocínio abstrato (R), e um fator geral (fator G) (CHIAVENATO, 2004).

Existe uma grande variedade de testes utilizados pelos selecionadores como instrumentos de assessoria ao processo de seleção. E para se obter um bom resultado os testes devem ser aplicados com grande cuidado e analisados por especialistas no assunto.

#### **4 CONCEITO DE RETENÇÃO DE TALENTOS**

O processo de seleção de pessoas e as ferramentas utilizadas para treinamento, devem ser utilizadas de forma integrada e complementar pelas organizações para o desenvolvimento de pessoas e retenção de talentos, pois as empresas que desejam crescer e se destacar em seus ambientes de negócio devem investir no desenvolvimento das pessoas, porque é através delas que se colocam em prática as estratégias de negócios estabelecidas, objetivando o crescimento da organização.

Nesse sentido, para Andrade e Vilas Boas,

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e /ou outras experiências. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009, p.131).

As ferramentas de desenvolvimento utilizadas pelas organizações, como rotação de funções, treinamento e gestão de carreira estão relacionados ao crescimento e manutenção da organização na posição de liderança de seus mercados, “[...] por isso é importante considerar o perfil dos profissionais bem desenvolvidos, incluindo formação, experiência, riqueza de contatos pessoais, perfil educador e pesquisador e ainda conhecimento de culturas diversas.” (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009, p.131).

As organizações vivem em constante turbulência, a chave para enfrentar esses tempos está em ter pessoas preparadas e plenamente desenvolvidas, que possam contribuir para nortear os caminhos da organização nesta era de incertezas.

Aonde o investimento no desenvolvimento de pessoas é o que dá sustentabilidade aos negócios das organizações.

Mas qual é o conceito de retenção de talento? De acordo com Michaels et al, em seu significado mais geral talento, o autor diz que o conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidade, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter, e impulsos inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se (MICHAELS apud SANTOS; GREIS, 2005).

A administração é responsável pelos talentos da organização, deve ter a convicção que, dispondo dos melhores profissionais e talentos em todos os níveis, estará contribuindo para obter um maior desempenho perante aos concorrentes.

A valorização das pessoas na organização é importância fundamental neste início de milênio, pois cada vez mais elas são vistas como diferencial de competências das empresas. Para que se sintam valorizadas elas necessitam de direcionamento para realizar suas funções com mais eficiência, eficácia e efetividade. (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009, p. 165).

Com isso as organizações devem captar e valorizar os funcionários, não somente através do desenvolvimento, mas através de reconhecimento, remuneração, adotando plano de carreira. O talento humano está se tornando imprescindível para o sucesso das organizações. E para reter uma pessoa com talento é preciso possuir um diferencial que as valorize.

## CONCLUSÃO

Em função dos avanços tecnológicos da sociedade, surgiram novas profissões e perfis, criando uma defasagem entre a demanda do mercado e a oferta dos recursos humanos, aumentando a disputa entre os profissionais, onde o mercado passou a ser mais seletivo.

O processo de seleção em muitos casos é usado para a atração de talentos, que é a porta de entrada da empresa, encontrando o perfil necessário para o cargo, minimizando a admissão de profissionais fora do perfil, evitando problemas e despesas futuras para a empresa.

A seleção e retenção de talentos humanos busca uma solução para a identificação e captação de talentos específicos para as obrigações específicas de cada cargo, o que demanda profissionais qualificados, que tenham domínio de metodologias técnicas e ferramentas, mas não basta ser apenas talentoso ou dedicado e sim ser criativo, inovador, precisa ter visão de futuro para que possam construir uma carreira junto a empresa para que os dois possam determinar excelência nos resultados.

Com o estudo foi possível concluir que gerar talento humano está se tornando imprescindível para o sucesso das organizações. E para reter uma pessoa com talento é preciso possuir um diferencial que as valorize.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Garry. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos. Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

SANTOS, José Luiz Lopes; GREIS, Ivone Maria Chassot. **Seleção e retenção de talentos**. Gestão estratégica de recursos humanos. Ulbra- BR, 2005. Disponível em: <[https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=Sele%C3%A7%C3%A3o+e+reten%C3%A7%C3%A3o+de+talentos.+Gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+de+recursos+humanos.](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=Sele%C3%A7%C3%A3o+e+reten%C3%A7%C3%A3o+de+talentos.+Gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+de+recursos+humanos.)> Acesso em: 18 set. 2014.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

## **ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS COM FOCO NOS INDICADORES DE DESEMPENHO**

Anderson Thomas<sup>1</sup>

Julio Cesar Aurélio<sup>2</sup>

Maria Caroline Mebius de Carvalho<sup>3</sup>

Rafael Coelho de Sousa<sup>4</sup>

Marcos Rogério Rodrigues<sup>5</sup>

### **RESUMO**

A Administração Por Objetivos é caracterizada pelo alinhamento da organização, em todos os seus níveis hierárquicos, na busca de objetivos pré-estabelecidos. Seu monitoramento por meio de ferramentas capazes de mensurar seus resultados é de suma importância para que o administrador possa visualizar os aspectos positivos e negativos do processo. O presente artigo tem por objetivo demonstrar como a Administração Por Objetivos e os Indicadores de Desempenho podem ser utilizados como uma forma eficaz de gerenciar a organização no atual e cada vez mais competitivo mercado em que ela se encontra. A fim de alcançar esse objetivo, utilizar-se-á, como metodologia, a pesquisa bibliográfica, procurando relacionar as funções do administrador, os departamentos organizacionais e sua distribuição na cadeia produtiva, a abordagem sistêmica e indicadores de desempenho, com base em autores atuais da administração. Dentre os principais resultados, destaca-se que a Administração Por Objetivos é um meio extremamente eficaz para gerar valor agregado e maximização de lucros.

Palavras-chave: administração por objetivos – abordagem sistêmica – indicadores de desempenho.

### **INTRODUÇÃO**

Dado o atual momento econômico, onde existe um grau de incerteza elevado, o que faz com que muitos administradores busquem novas alternativas e ideias para gerenciar seu negócio, a Administração Por Objetivos (APO) surge como uma

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. ander\_bvb@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. julio.caurelio@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. karolzynhakarvalho@hotmail.com

<sup>4</sup> Acadêmico do curso de Administração – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. rafael\_coelhodesousa@hotmail.com

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

importante ferramenta de gestão, que pode ser aplicada em toda a estrutura da empresa, para uma maior competitividade dela no mercado.

Porém, para que a APO tenha o efeito desejado dentro da organização, é essencial o envolvimento das duas partes do processo, gerente e subordinado. Portanto, se faz necessário uma análise da organização, a fim de definir a melhor forma de organizar a gestão por objetivos e obter os melhores resultados possíveis.

Para fundamentar o presente estudo, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, tendo como principais autores Chiavenato, Maximiano e Lacombe e Heilborn, além de referências à obras de Kotler, Caravantes, Schmidt, Lacombe e outros. Tais autores ressaltam que os resultados da organização podem ser otimizados através da APO.

O estudo está dividido da seguinte forma: apresenta-se primeiro a Administração Contemporânea, onde se trata das origens da APO, e sua importância na administração moderna, bem como as funções do administrador, como elementos-chave no sucesso da APO; Na sequência, apresentam-se os Departamentos Organizacionais, em que se abordam os principais setores de uma organização, e a forma como a sua distribuição está alocada dentro da mesma (centralizada ou descentralizada). A seguir destaca o Pensamento Sistêmico, onde se analisa as organizações como sistemas abertos ou fechados, e sua relação com o ambiente onde elas se situam.

Na sequência, o enfoque recai sobre os Indicadores de Desempenho, onde demonstra-se a importância de mensurar a eficiência da APO por meio do *Balanced Scorecard*. Por fim, a conclusão, a qual relaciona os tópicos apresentados com a importância de sua aplicação no atual contexto da administração.

## **1 ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**

A Administração Por Objetivos (APO) tem seu surgimento ancorado na Abordagem Neoclássica da Administração. Conforme Chiavenato, a Teoria Administrativa passou por intensa remodelação após a Segunda Guerra Mundial, acompanhada de um desenvolvimento industrial e econômico nunca antes vistos. Essas mudanças acarretaram uma atualização e adequação da Teoria Clássica de

Taylor e Fayol aos novos problemas e ao tamanho das novas organizações que estavam surgindo (CHIAVENATO, 2011).

Uma das principais contribuições da Abordagem Neoclássica foi a ênfase nos objetivos e resultados. De acordo com Chiavenato, “Toda organização existe, não para si mesmo, mas para alcançar objetivos e produzir resultados.” (CHIAVENATO, 2011, p. 147). A partir dessa premissa, a função do gestor passa a ser de suma importância no gerenciamento de estratégias para o alcance desses objetivos e resultados. Para Ribeiro, a maior dificuldade não está em estipular objetivos, mas sim em distribuí-los de forma equilibrada ao longo da cadeia produtiva (RIBEIRO, 2003).

O papel do administrador é fundamental para o sucesso da APO. Na Abordagem Clássica, segundo Lacombe e Heilborn, “Taylor acreditava na identidade de interesses de empregadores e empregados, a partir da influência da eficiência da produção, para obter a prosperidade de ambos.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 44). De acordo com Maximiano, Fayol acreditava que “O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização.” (MAXIMIANO, 2009, p. 73).

Os autores neoclássicos, segundo Chiavenato, ao revisarem esses conceitos, definiram que planejamento, organização, direção e controle passam a serem as funções básicas de um Administrador (CHIAVENATO, 2011). Funções essas que serão de extrema importância para a APO.

Para Maximiano, “[...] cada uma dessas funções é um sistema de raciocínio, com entrada de informações e saída de decisões. As decisões que saem de um processo são entradas para outro.” (MAXIMIANO, 2009, p. 78). Ou seja, elas estão interligadas, e a execução de cada uma delas é necessária à execução da seguinte. De acordo com Lacombe,

Planejar significa pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo. Isso envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, para orientar as decisões. (LACOMBE, 2009, p. 60-61).

Para Chiavenato, o planejamento é a primeira função administrativa, pois serve de base para as demais funções de um administrador. De acordo com o autor, é um modelo teórico para ação futura, definindo onde se pretendem chegar e que medidas devem ser adotadas (CHIAVENATO, 2011). Organizar é, segundo Maximiano, tomar decisões, tais como: divisão de trabalho, atribuição de responsabilidades e estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação (MAXIMIANO, 2009).

Essas decisões devem ser tomadas com base em um planejamento bem estruturado, “[...] de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que a empresa e empregados realizem seus objetivos mútuos.” (LACOMBE, 2009, p. 76).

A terceira função é essencial para o administrador. No que diz respeito à Direção ou Coordenação, Lacombe e Heilborn afirmam que “Coordenar é equilibrar, sincronizar e integrar ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 206). Na visão de Chiavenato,

[...] a direção constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2011, p. 166).

Ao mesmo tempo em que verifica o desempenho, o Controle, de acordo com Lacombe, serve para medir e corrigir esse desempenho, como o intuito de garantir o cumprimento dos objetivos e metas determinadas pela empresa, bem como o planejamento formulado para o alcance dos mesmos (LACOMBE, 2009). Um controle eficaz, segundo Ribeiro, deve ser acompanhado de sanções, e feito em tempo hábil, para que a empresa não corra o risco de ver uma operação fracassar, o que comprometeria todo o esforço empregado (RIBEIRO, 2003).

Portanto, percebe-se dessa forma que as funções do administrador são fundamentais para o desempenho satisfatório da organização como um todo. A

partir dessa premissa, se faz necessária a análise de seus departamentos e suas características, tema que será abordado a seguir.

## **2 DEPARTAMENTOS ORGANIZACIONAIS**

Toda organização necessita basicamente de que seus departamentos operem de forma coesa, em direção a um mesmo objetivo. Para que se compreenda como as funções do administrador e a APO se aplicam dentro de uma organização, é preciso primeiro identificar alguns dos setores existentes dentro de uma empresa e suas principais características.

A porta de entrada de uma organização é o departamento de Recursos Humanos (RH). A ele cabe encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. De acordo com Lacombe e Heilborn, são funções do setor de RH: seleção e admissão de pessoas, administração de cargos e salários, o planejamento de recursos humanos, treinamentos e desenvolvimento de equipe, registros e pagamentos (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Para o autor, a gestão de recursos humanos cabe principalmente aos gerentes de cada órgão da empresa. O RH deve prestar apoio e orientar os gerentes, mas “[...] formar e conduzir a equipe é uma das mais importantes qualidades que se espera de um administrador.” (LACOMBE, HEILBORN, 2008, p. 234).

Responsável pela saúde econômica da empresa, o departamento Financeiro desempenha “[...] as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa.” (GITMAN, 2010, p. 4).

No âmbito da Administração Financeira (AF), para Chiavenato, “finanças” representa a forma adequada de prover os meios para pagamento (CHIAVENATO, 2005). O autor afirma ainda que “[...] a AF está preocupada com dois aspectos importantes dos recursos financeiros: a rentabilidade e a liquidez. Isso significa que a AF procura fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo.” (CHIAVENATO, 2005, p. 9).

O departamento de Marketing de uma empresa estabelece e mantém a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. De acordo com Kotler, “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” (KOTLER, 2008, p. 27).

O autor destaca também que “A tarefa de do diretor de marketing é identificar oportunidades e preparar estratégias e programas de marketing. Os vendedores são responsáveis pela implementação desses programas.” (KOTLER, 2008, p. 646). Segundo Cobra, “[...] o papel do pessoal de vendas como canal de distribuição para colocar produtos e/ou serviços no mercado é dar sequência às estratégias de marketing de vendas.” (COBRA, 2012, p. 22).

O objetivo final de qualquer empresa é a produção de produtos e/ou serviços. Dessa forma, o departamento de Produção/Operações encontra-se em posição de destaque dentro de uma organização. Para Chiavenato, é o setor da empresa que emprega todos os recursos disponíveis, desde a matéria-prima até os equipamentos e instalações, de maneira coordenada para produção de bens e serviços (CHIAVENATO, 2011).

No entendimento de Maximiano, o setor de produção/operações é um processo de transformações, onde todos os insumos são transformados por equipamentos e trabalho humano, em produtos e serviços, e que essa transformação agrega valor ao produto/serviço, gerando utilidade para o cliente (MAXIMIANO, 2009).

Esses departamentos e suas gerências podem estar distribuídos dentro da organização de duas formas: centralizados (distribuição vertical) ou descentralizados (distribuição horizontal). Na centralização, Chiavenato afirma que ela “[...] ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia, acrescentando mais níveis hierárquicos.” (CHIAVENATO, 2011, p. 194). Dentro desse sistema, a decisão está alocada mais próxima ao topo da cadeia produtiva, sendo que o indivíduo no topo possui maior autoridade, e que a sua decisão é repassada verticalmente aos demais indivíduos do organograma (CHIAVENTO, 2011).

Segundo Cury, a descentralização envolve “[...] isolada e/ou concorrentemente, problemas de natureza estratégica, englobando, em seu equacionamento, soluções, tanto estruturais quanto comportamentais.” (CURY, 2007, p. 210). Dessa forma, Chiavenato menciona que “O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível.” (CHIAVENATO, 2011, p. 156).

Lacombe e Heilborn afirmam que “Descentralizar implica consistente delegação ao longo da cadeia hierárquica.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 378). Portanto, descentralizar é uma excelente maneira de preparar futuros líderes dentro da organização, visto que a delegação de funções oriunda da descentralização proporciona treinamento prático e diário (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Porém, as organizações e seus departamentos estão inseridos em um contexto muito mais amplo: um sistema complexo, onde há constantes trocas de informações, onde ela exerce influência e por ele é influenciada. Esse sistema, e sua relação com a organização, serão abordados na sequência.

### **3 ABORDAGEM SISTÊMICA**

A Teoria de Sistemas foi desenvolvida a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, onde ele afirmava que a natureza não está dividida em várias áreas, como física, química, etc (CHIAVENATO, 2011). A partir dessa premissa, Chiavenato afirma que na Abordagem Sistêmica, deve-se “[...] estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.” (CHIAVENATO, 2011, p. 444). Robbins ainda menciona que “Sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de uma maneira que produz um todo unificado.” (ROBBINS, 2005, p. 498).

Os sistemas podem ser classificados como fechados e abertos. De acordo com Chiavenato, sistemas fechados “Não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que o circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Sendo assim, não recebem influência do ambiente e nem influenciam o ambiente.” (CHIAVENATO, 2011, p. 446).

Para Robbins, o sistema aberto “[...] reconhece a interação dinâmica do sistema com seu ambiente.” (ROBBINS, 2005, p. 499). De acordo com Kwasnicka, “[...] é um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras com o fim de alcançar objetivos tanto da organização, como de seus integrantes.” (KWASNICKA, 1995, p. 37). Chiavenato ainda afirma que os sistemas abertos “São adaptativos, isto é para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio.” (CHIAVENATO, 2011, p. 447).

Dessa forma, é possível deduzir que somente sobrevivem no atual e competitivo mercado econômico, empresas que tiverem um determinado nível de adaptabilidade às intempéries e adversidades oriundas desse mercado. Sendo assim, analisaremos a seguir as organizações como sistemas abertos, onde influenciam e sofrem influência do mercado.

Do ponto de vista de Maximiano, “A compreensão dos elementos que interagem nas organizações é uma habilidade básica para os administradores.” (MAXIMIANO, 2009, p. 326). Os principais elementos ou componentes de um sistema são definidos por Chiavenato como entradas, saídas, processamento e retroalimentação (CHIAVENATO, 2011).

As entradas ou insumos, de acordo com o autor, é tudo aquilo que entra em um sistema, permitindo que ele funcione. Essas entradas originam-se no ambiente externo e constituem-se de todo e qualquer recurso que alimente um sistema.

As saídas ou resultados representam o produto ou serviço pronto para ser disponibilizado no mercado. Na definição de Caravantes, “Os insumos, após serem processados, serão transformados num produto ou exsumo, que será colocado no meio ambiente.” (CARAVANTES, 1999, p. 99).

O processamento ou transformação, para Maximiano, “[...] é a maneira como os componentes se relacionam, para criar uma sequência de operações ou procedimentos que produzem resultados esperados.” (MAXIMIANO, 2009, p. 329). Segundo Chiavenato, “É o próprio funcionamento interno do sistema.” (CHIAVENATO, 2011, p. 41).

A retroação ou alimentação consiste em feedbacks, e são essenciais para o sistema. De acordo com Lacombe e Heilborn, eles tem “[...] caráter informativo, e

proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação à ele.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 425).

Chiavenato ainda afirma que há dois tipos de retroação: a retroação positiva, que acelera as entradas para ajustá-las, quando estão maiores, e a retroação negativa, que retarda as entradas para ajustá-las às saídas, quando estão menores (CHIAVENATO, 2011).

Analisando os componentes anteriormente expostos, Chiavenato menciona que as organizações adquirem recurso do ambiente externo através das entradas, e após processam e transformam esses recursos, devolvendo através das saídas, o resultado ao ambiente externo. Essa relação indica a eficiência do sistema (CHIAVENATO, 2011).

Porém, Chiavenato afirma que um sistema não atua sem estar devidamente inserido em um ambiente. Esse ambiente compõe todo o contexto ao qual a empresa está relacionada (CHIAVENATO, 2011). Maximiano diz que para analisar um sistema “[...] é necessário entender qual o seu ambiente e seu papel dentro dele: as relações de interdependência, as fontes de recursos, os destinatários dos produtos e serviços, as regras que devem ser obedecidas.” (MAXIMIANO, 2009, p. 328).

O ambiente pode ser basicamente dividido em dois: macro ambiente e ambiente de tarefa da empresa. Chiavenato define o macro ambiente como um ambiente composto por variáveis, tais como: econômicas, políticas, legais, sociais, tecnológicas, culturais, demográficas e ecológicas. Todas essas variáveis influenciam umas às outras, provocando mudanças e transformações no ambiente (CHIAVENATO, 2011).

O autor também menciona que o ambiente de tarefas da empresa, representando seu ambiente mais próximo e direto, sendo que cada organização possui seu próprio ambiente de tarefas, composto por: fornecedores de entradas, tomadores de saída, concorrentes e agências reguladoras (CHIAVENATO, 2011).

Sendo assim, Kwasnicka define que:

Talvez o argumento mais importante para o conceito de sistemas para uma organização seja a empresa viver em um ambiente muito instável. A rápida expansão da tecnologia, do mercado econômico e das mudanças políticas e

sociais gera constantes pressões para a organização mudar, adaptar e crescer para fazer frente aos desafios do ambiente. (KWASNICKA, 1995, p. 39).

A complexa relação entre a organização como um sistema aberto e o ambiente no qual está inserida, gera uma necessidade de mensurar o seu desempenho e projetar melhor suas estratégias de negócio. Sendo assim, os indicadores de desempenho tem papel crucial no processo decisório, como será mostrado no próximo tópico.

#### **4 INDICADORES DE DESEMPENHO**

Com o grande volume de informações e dados oferecidos pelo mercado, as organizações necessitam de uma ferramenta onde seja possível valer-se desses elementos, somando a eles informações internas da empresa, com o objetivo de determinar o grau de eficiência e eficácia do seu desempenho organizacional.

A mudança de perspectiva em relação à administração de Taylor e Fayol, o avanço da tecnologia, a complexidade do atual mercado econômico e financeiro e a concorrência cada vez mais acirrada, faz com que a vantagem competitiva seja obtida, de acordo com Schmidt, “[...] fundamentalmente, no gerenciamento de ativos intangíveis, especialmente o capital intelectual.” (SCHMIDT, 2006, p. 70).

O autor afirma ainda que “Tal mudança empurrou as empresas para uma urgente necessidade de buscar indicadores capazes de mensurar com maior precisão o gerenciamento dos negócios [...]” (SCHMIDT, 2006, p. 70). Assim, para Chiavenato, “Torna-se necessário construir um modelo direcionado para a organização do futuro, colocando as diversas perspectivas em um sistema de contínua monitoração em substituição ao controle.” (CHIAVENATO, 2011, p. 428). Para o autor, tudo o que pode ser feito, pode ser medido.

Chiavenato menciona que, em 1992, Kaplan e Norton desenvolveram um indicador de desempenho, visando atingir objetivos de curto, médio e longo prazo e com uma visão estratégica sobre a organização (CHIAVENATO, 2011). De acordo com o autor, esse indicador recebeu o nome de *Balanced Scorecard* (BSC), e seu objetivo é “[...] proporcionar um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou

áreas da organização em uma abordagem estratégica que se desdobra em ações adequadas para a sua realização, em termos de resultados.” (CHIAVENATO, 2011, p. 429). Schmidt explica que:

[...] o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta, e que a dependência dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro. (SOARES, apud SCHMIDT, 2006, p. 71).

Segundo Chiavenato, “O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional [...]” (CHIAVENATO, 2011, p. 428). O autor menciona que são quatro, as perspectivas básicas do BSC: Aprendizagem/Crescimento Organizacional, Processos Internos, Clientes e Finanças.

De acordo com Schmidt, os objetivos propostos nessas perspectivas, estão interligados, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento e alinhamento de ativos intangíveis levam a melhorias no desempenho como um todo, gerando assim satisfação para acionistas e clientes (KAPLAN; NORTON apud SCHMIDT, 2006). Assim, as perspectivas do *Balanced Scorecard* são:

Finanças	Analisa o negócio sob o ponto de vista financeiro, envolvendo diversos indicadores financeiros e contábeis que a organização considera relevante para o seu negócio.
Clientes	Analisa o negócio sob o ponto de vista dos clientes, utilizando indicadores como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção e aquisição de clientes, valor agregado, etc.
Processos Internos	Analisa o negócio sob o ponto de vista interno, tendo como indicadores inovação, capacidade de produção, alinhamento com as demandas, logística, entre outros.
Aprendizagem/Crescimento Organizacional	Analisa o negócio sob o ponto de vista do que é essencial para o sucesso, considerando as pessoas e suas capacidades, competências, motivação, alinhamento, etc. Garante solidez e valor para a organização no futuro.

Ilustração 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Chiavenato (2011).

De acordo com Chiavenato, a utilização do BSC exige que a organização passe a focalizar a estratégia valendo-se de 5 princípios: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; fazer da estratégia a

tarefa diária de cada pessoa; fazer da estratégia um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança de executivos (CHIAVENATO, 2011).

O autor ainda afirma que, o BSC proporciona um alinhamento das decisões e operações cotidianas, com a estratégia e a visão organizacional. Dessa forma, Schmidt menciona que o alinhamento eficaz das quatro perspectivas é a chave do sucesso no que tange o processo de criação de valor (KAPLAN; NORTON apud SCHMIDT, 2006).

Porém, segundo o autor,

[...] o *Balanced Scorecard* não é uma ferramenta mágica capaz de isoladamente melhorar a criação de valor. Da mesma forma, a estratégia não é um processo gerencial isolado, ela deve ser examinada como um processo contínuo lógico capaz de impulsionar todos os níveis da organização. (KAPLAN; NORTON apud SCHMIDT, 2006, p. 77).

Ao analisar o BSC e sua aplicabilidade na prática administrativa, percebe-se sua importância na mensuração de resultados e para a definição de estratégias e alinhamento de ideias para o alcance de um ou mais objetivos. Sendo assim, é necessário que a organização esteja em completa sinergia entre todas as partes envolvidas no processo para que o resultado final seja aquele determinado no início do processo.

## CONCLUSÃO

O presente artigo abordou uma perspectiva cada vez mais presente dentro das organizações: a Administração Por Objetivos e sua mensuração por meio de Indicadores de Desempenho. O estudo trouxe à tona temas de fundamental importância como as funções do administrador, sua relação com os diversos departamentos da organização e sua estruturação; Fez-se a análise da organização como um sistema aberto e como ela se relaciona com o ambiente no qual está inserida e percorreu sobre o *Balanced Scorecard*, uma importante ferramenta para medir o desempenho organizacional.

A pesquisa mostra que a APO é uma forma contundente de se conduzir um negócio, e de que é possível alinhar toda a cadeia produtiva da organização em prol

de um objetivo. Desde o mais alto nível estratégico, até a ponta final do processo, é preciso que todos estejam em perfeita sincronia e que se tenha a visão da empresa como um todo, para que a estratégia traçada tenha o efeito desejado: ofertar um produto/serviço como alto valor agregado, e conseqüentemente, um diferencial frente à acirrada concorrência.

Outro aspecto importante é a relação do BSC com a APO: além de ser um indicador de desempenho, onde é possível detectar os principais pontos positivos e negativos da estrutura da organização, surge também como um mapa estratégico de grande valia, interligando as principais perspectivas da empresa, incentivando a inovação, a melhoria dos processos, a valorização do cliente e a maximização dos lucros.

Portanto, percebe-se que a APO se faz necessária nas organizações que buscam um diferencial competitivo. A maneira como ela guia o gestor através da organização e todos os seus processos, fazendo com que se obtenha dela os melhores resultados possíveis, é essencial na geração de valor agregado, encantamento de cliente e conseqüente aumento de lucratividade. E a importância do BSC está justamente em identificar os problemas ao logo do processo e sua capacidade de lapidar novas e importantes ações estratégicas.

Para uma compreensão mais aprofundada do tema estudado, se faz necessário sua aplicação na prática. Um estudo de caso é imprescindível para um completo entendimento dos assuntos expostos neste artigo.

## REFERÊNCIAS

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. 4. ed. esp. Porto Alegre: AGE/UNIJUÍ, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHMIDT, Paulo. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR IDOSO:  
ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA.**

Andréia Stewens<sup>1</sup>  
Aline de Mattos<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este artigo visa analisar os fatores influenciadores nos processos de decisão de compra do consumidor da terceira idade, tendo em vista as projeções de crescimento dessa população, em virtude da expectativa de vida estar aumentando com o passar dos anos. O objetivo do artigo é buscar entender e conhecer as características da população idosa atual, fatores que influenciam na decisão de compra, hábitos de consumo, dessa geração, dessas pessoas experientes e maduras. Buscando explicar os diversos fatores, como também suas variáveis, na qual motivam o teórico dos principais conceitos sobre o tema comportamento desse consumidor, e como esse segmento vem favorecendo as empresas que estão investindo cada vez mais nesse ramo de negócio, oferecendo e aprimorando produtos. A metodologia adotada nesta pesquisa é a bibliográfica, a qual se realizou um resgate teórico dos principais conceitos sobre o tema a partir das obras de alguns autores. Dentre os resultados destacam-se o crescimento da população idosa, oportunidades para um novo nicho de mercado, onde esse público tende a ter maior participação na economia. A principal conclusão a que se chegou foi de que o mercado está se adaptando cada vez mais rápido, devido à evolução tecnológica; o aumento da expectativa de vida; junto com o crescente desenvolvimento da economia. Para as empresas continuarem competitivas no mercado, o investimento na área tem de ser cada vez mais representativos.

Palavra-chave: comportamento - consumidor - terceira idade – estratégias.

**INTRODUÇÃO**

Com o desenvolvimento das tecnologias e o aumento crescente de números de consumidores e renda da população, instaurou-se uma ampla disputa por espaço no mercado de uma forma geral.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de administração-5º semestre Faculdades Integradas Machado de Assis. andreiastewens@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Esp. do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis. Alinemattos.de@gmail.com

O presente artigo busca conhecer as características da população da terceira idade na atualidade; os seus hábitos de consumo e os fatores que influenciam no ato da compra. Este público alvo está em expansão no mundo todo, os índices de mortalidade infantil vem caindo, e a expectativa de vida aumentando cada vez mais, basicamente isso se deve a adoção de medidas preventivas na área da saúde, onde diariamente se apresentam novas soluções.

Cada vez mais as empresas precisam entender melhor os seus consumidores, suas necessidades e anseios para que assim possam atingir suas metas. Se necessário, altera-se os produtos, novas marcas são criadas, políticas de segurança e meio ambiente são implantadas enfim tudo é válido, para atender e chamar a atenção dos clientes. Nesse contexto faz-se necessário conhecer o estilo de vida passado, estilo de vida atual, ainda as projeções para o futuro, assim podendo obter os métodos e estratégias corretas para destacar o seu produto.

Este artigo analisará o ambiente demográfico que compreende: onde vivem (localização), idade, sexo, ocupação e principais aspectos culturais que correspondem aos valores e crença. Apresentando o investimento contínuo e seriedade com que as companhias tendem tratar o setor, ainda conclusão e referências.

## **1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR IDOSO**

Para compreender a importância no poder compra do idoso é relevante fazer um resgate teórico, sobre o comportamento do consumidor na terceira idade (pessoas com 60 anos ou mais).

O comportamento do consumidor tem sido objeto de estudo por vários profissionais, a fim de entender, intervir, alterar o pensamento do consumidor. Levi e Weitz definem que a melhor estratégia para a fidelização do cliente, é entender o consumidor, conhecer o que leva ele a efetuar a compra, avaliar suas necessidades, desejos, e compreender como as pessoas escolhem lojas para a tomada de decisão da compra (LEVI; WEITZ, 2000).

Engel defende a ideia do comportamento do consumidor como “[...] as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.” (ENGEL et al., 2000, p. 4).

Nos contexto de mercado, têm ocorrido preocupações da sociedade atual, devido ao processo de envelhecimento: “As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 179).

Este sem dúvida, aliado ao fato que os idosos representam uma parcela significativa no mercado, justifica alterações na visão de mercado das empresas, originando uma nova busca de informações sobre as características desse perfil de consumidor, onde esses por sua vez estão expostos às novidades que aparecem frequentemente. Os mercados mais lucrativos são caracterizados pelo tamanho, crescimento, tempo e renda disponível para o consumo:

O mercado dos consumidores da terceira idade merece atenção, pois esses indivíduos são um grupo heterogêneo, que pode ser considerado atrativo, pois atende aos critérios anteriormente citados, e não deve ser desprezado pelos profissionais de marketing. (FARIAS, 1998, p. 218).

Para o autor, o consumidor está atento às novas mudanças cabe à área designada à divulgação das companhias estarem sempre observando o concorrente a fim de conhecer bem esse nicho de mercado. Através do conhecimento adquirido, as companhias devem organizar as suas diretrizes com muito mais precisão e confiança, o que torna esse ambiente muito mais competitivo e propício para que os desejos dos idosos sejam atendidos de forma satisfatória.

## **2 ETAPAS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA**

O processo de decisão de compra é composto por diversas variáveis que de alguma maneira influenciam a sociedade e o consumismo, muitas vezes pela

precisão ou simplesmente impulso, é necessário conhecer o comportamento do público alvo.

Segundo Levy e Weitz, bem como para Solomom, classificam as etapas do processo de compra em seis fases:

- a) Reconhecimento da necessidade: A decisão de um consumidor tem grande influência pessoal, se no ato da compra, o produto saciar as necessidades do indivíduo a chance da venda se concretizar aumenta consideravelmente. De uma forma geral é relevante à idade, estilo de vida e condições econômicas do consumidor.
- b) Busca de informações: como principais fontes de inspiração para o consumo podem citar os grupos mais próximos, familiares, amigos e colegas de trabalho. O convívio cultural é visto como uma das causas principais dos desejos e comportamento de uma pessoa, pois durante sua formação convivem com a sua sociedade, onde adquirem os valores básicos, desejos e percepções que prosseguirá consigo para o resto de sua vida.
- c) Avaliação de alternativas: onde o consumidor, avalia num contexto geral o produto e ou serviço; a qualidade; o bom preço, conforto; o público idoso presa muito pelo bom atendimento, onde possa a vir de um modo geral a fidelização da compra ou alternativa desejada.
- d) Compra: o processo de decisão compra é composto por diversas variáveis que de alguma forma influenciam a sociedade ao consumismo, muitas vezes pela precisão, necessidade ou simplesmente por impulso.
- e) Consumo: onde o consumidor vai desfrutar de seu utensílio adquirido na compra.
- f) Avaliação pós-compra: Depois de efetuar a compra, chega a hora de o consumidor fazer uma avaliação pós-compra, que pode ser classificado em satisfeito, insatisfeito ou nenhuma das alternativas (LEVY; WEITZ, 2000; SOLOMOM, 2002).

Em complemento, Blackwell, Miniard e Engel, observam que as emoções também desempenham um papel na avaliação de um produto ou serviço. Uma

emoção pode ser definida como uma reação à avaliação cognitiva de eventos ou pensamentos. É frequentemente expressa de forma física (por exemplo, gestos, posturas e expressões faciais); e pode resultar em ações específicas de enfrentamento ou afirmação das emoções. Por exemplo, a satisfação da compra de um carro, depende de uma combinação de atributos satisfatórios e insatisfatórios, e efeitos ou emoções positivas ou negativas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2001, p. 100).

### **3 ENVELHECIMENTOS DA POPULAÇÃO BRASILEIRA: CONSUMIDOR DA TERCEIRA IDADE.**

Segundo o IBGE, o crescimento da população idosa no Brasil vem ocorrendo de forma bastante acelerada, as estatísticas indicam que teremos no Brasil, em 2025, mais de 32 milhões de pessoas com mais de 60 anos.

Conforme Mowen & Minor, bem como para Wieselberg, este envelhecimento da população brasileira é motivado por uma série de fatores, dentre os quais o controle das taxas de natalidade em função da evolução de tecnologia disponível, redução do índice de mortalidade, e aumento da expectativa de vida (MOWEN; MINOR, 2003; WIESELBERG, 1995).

Observando a Ilustração 1, de que 1950-2000, a população do Brasil passou de 51,9 milhões para 169,8 milhões de pessoas. Na Ilustração 2, percebe-se o aumento da expectativa de vida de 43,3% para 70,4 anos.

A taxa de fecundidade reduziu de 6,2 para 2,4 filhos por mulheres, sendo assim relevante a implementação no país dos contraceptivos para ocorrência desta alteração. Destaca-se o declínio de taxas de mortalidade, basicamente pelos avanços na área de saúde, redução de doenças infecciosas e parasitárias e o surgimento de antibióticos:

**IBGE** **Tendências Demográficas**  
Uma análise dos resultados da amostra do Censo Demográfico 2000

**Tabela 1 - População residente, segundo as Grandes Regiões - 1950/2000**

Grandes Regiões	População residente					
	1950	1960	1970	1980	1991	2000
<b>Brasil</b>	<b>51 941 767</b>	<b>70 070 457</b>	<b>93 139 037</b>	<b>119 002 706</b>	<b>146 825 475</b>	<b>169 799 170</b>
Norte	1 834 185	2 561 782	3 603 860	6 619 152	10 030 556	12 900 704
Nordeste	17 992 094	22 181 880	28 111 927	34 812 356	42 497 540	47 741 711
Sudeste	22 549 386	30 630 728	39 853 498	51 734 125	62 740 401	72 412 411
Sul	7 835 418	11 753 075	16 496 493	19 031 162	22 129 377	25 107 616
Centro-Oeste	1 730 684	2 942 992	5 073 259	6 805 911	9 427 601	11 636 728

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 1950/2000.

Ilustração 1: População residente, segundo as Grandes Regiões (1950-2000).  
Fonte: IBGE (2014).

**Tabela 2 - Esperança de vida ao nascer, segundo as Grandes Regiões - 1950/2000**

Grandes Regiões	Esperança de vida ao nascer					
	1950	1960	1970	1980	1991	2000
<b>Brasil</b>	<b>43,3</b>	<b>48,0</b>	<b>52,7</b>	<b>62,5</b>	<b>66,9</b>	<b>70,4</b>
Norte	44,3	52,6	54,1	60,8	66,8	69,5
Nordeste	35,9	40,0	43,3	58,3	62,9	67,1
Sudeste	48,0	53,1	57,4	64,8	68,8	72,0
Sul	52,7	57,5	60,0	66,0	70,3	72,8
Centro-Oeste	50,3	52,9	57,6	62,9	68,4	71,7

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 1950/2000.

Ilustração 2: Expectativa de longevidade da população (1950-2000).  
Fonte: IBGE (2014).

Nesse sentido, o envelhecimento da população trará impactos significativos para diversos setores, o consumidor idoso possui demandas próprias. Muitos ainda

têm vida economicamente ativa e prezam por uma melhor qualidade de vida preocupada em viver mais e melhor. Visando benefícios para sua saúde o consumo de alimentos saudáveis tem aumentado em grandes proporções:

[...] os idosos estão cada vez mais conscientes de que a busca de novos interesses é extremamente saudável e que o isolamento e o sedentarismo são fatores de risco para a saúde, especialmente para quem tem maior tendência a problemas psicológicos como a depressão. (SOUZA et. al., 2006, p. 102),

O comportamento do consumidor na terceira idade, tão ou mais importante que determinar a dimensão do grupo de indivíduos pertencentes a esse nicho, com o qual se pretende trabalhar, é compreender as necessidades, anseios, desejos e expectativas deste segmento, assim como seu comportamento de consumo.

Para Solomon, à medida que a população envelhece, suas necessidades e desejos se tornam cada vez mais influentes. O boato de que os idosos são inativos e gastam pouco não procede (SOLOMON, 2002). Muitos indivíduos deste segmento são saudáveis, vigorosos e interessados em novos produtos e experiências, e têm renda para adquiri-los. Para o autor, o conjunto de valores principais que são relevantes para os consumidores mais velhos são:

- a) Autonomia: os consumidores deste segmento querem levar vidas ativas e serem autossuficientes;
- b) Conexão: os consumidores deste segmento valorizam os elos que têm com seus amigos e sua família;
- c) Altruísmo: os consumidores deste segmento querem dar algo em troca para o mundo.

Wieselberg acrescenta ainda que há neste grupo uma tendência à utilização de serviços em detrimento de produtos. Observa-se então que o segmento da terceira idade é representado pelo indivíduo que, em termos de comportamento de consumo, quer aproveitar a vida, busca qualidade e conveniência, e tem poder de consumo, entretanto, é experiente e, portanto exigente e difícil de conquistar (WIESELBERG, 1995).

Devido a essas características, Gallaue defende a ideia de que o consumidor da terceira idade merece tratamento diferenciado, a alterações no ambiente, como variar a altura de objetos em uma prateleira, podem se adaptar à sua capacidade motora e facilitar o acesso a determinados produtos (GALLAHUE, 2003).

Ainda, conforme Farias e Santos a atenuação da visão, os problemas nos sentidos e a redução nas habilidades motoras, podem ser minimizados com a adaptação de letras maiores em embalagens ou placas informativas dentro dos estabelecimentos comerciais. O mercado começa a investir mais e priorizar esse tipo de consumidor, pelo motivo de o mesmo oferecer um grande potencial de negócios. Bons exemplos são os setores: financeiro, lazer, da saúde e bem estar (FARIAS; SANTOS, 1998).

#### **4 ESTRATÉGIAS DE INFLUÊNCIA DE COMPRA**

Para captar o consumidor, é necessário planejar estratégias de comunicação e informação. Segundo Zenone e Buairide, a complexidade dos mercados e os níveis de relacionamentos entre a empresa e o mercado exigem das organizações uma troca de informações. Essa comunicação em marketing é a etapa na qual a organização cria consciência para o cliente, constrói imagens positivas, identifica clientes potenciais e retém cliente. Essa comunicação é feita através da propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade, relações públicas e comunicação dirigida (ZENONE; BUAIRIDE, 2003).

Para Kotler, a estratégia de comunicação integrada de marketing é essencial para atrair o consumidor, outra estratégia que influenciará a decisão de compra é o posicionamento competitivo, o qual é o lugar de posição que ocupará na mente do consumidor. O posicionamento exige o desenvolvimento de cada aspecto tangível do produto, preço, distribuição e promoção para dar consistência à estratégia escolhida. As empresas devem elaborar estratégias de marketing para atingir esse perfil, analisando os fatores culturais, sociais, psicológicos e pessoais e posicionar o produto na mente desse consumidor para que este venha a consumir os produtos (KOTLER, 2000).

Salomon afirma que conforme o envelhecimento da população, as suas necessidades se tornam cada vez mais perceptíveis e influentes: “O estereótipo de que os idosos são inativos e gastam pouco não mais se matem. Muitos indivíduos deste segmento são saudáveis, vigorosos e interessados em novos produtos e experiências, e tem renda para adquiri-los.” (SOLOMON, 2002, p. 24 -25).

A palavra compras pode ser definida como o ato de dar dinheiro pela posse de alguma coisa, adquirir. Para Baily et al., a função de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos (BAILY et al., 2000).

## CONCLUSÃO

O segmento da terceira idade é o que mais cresce mundialmente. Este envelhecimento da população mundial tem sido identificado como uma das importantes tendências que afetarão a composição demográfica mundial no futuro. Este crescimento fica evidente quando se observa a evolução dos dados demográficos da população mundial ao longo do tempo.

A essa nova maneira de envelhecer é necessário depositar muita atenção, proporcionando clareza e desenvolvimento de debates não somente no meio acadêmico, mas despertando o interesse de outros setores da sociedade. Existe uma parte desse público que vem a descobrir, na maturidade, do que é capaz, muitos consideram que a aposentadoria é a grande chance de fazer o que sempre desejaram e nunca puderam.

Com a valorização desse público é possível estimular e contribuir para o aumento da satisfação dos idosos. Esse processo pode proporcionar muitos ganhos tanto para as pessoas como para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

BAILY, P. et al. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BLACKWELL, R.; ENGEL, J. F.; JAMES, F. M. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: Thomson, 2001.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FARIAS, S.; SANTOS, R. C. **Atributos de Satisfação nos Serviços de Hotelaria: uma perspectiva no segmento da terceira idade**. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

GALLAHUE, D. L. **Compreendendo o desenvolvimento motor: bebês, crianças, adolescentes e adultos**. 2. ed. São Paulo: Phorte, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOWEN, J.C. MINOR M.S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SOUZA, H. M. R. de ; FILHO, W. J; SOUZA, R. **Turismo e Qualidade de Vida na Terceira Idade**. Barueri, SP: Manole, 2006.

SOLOMON, M.R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WIESELBERG, R. **Shopping Center e o consumidor da terceira idade**. Assembleia Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 1995, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1995.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. **Marketing da comunicação**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2000**.

Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/tendencias\\_demograficas/comentarios.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/tendencias_demograficas/comentarios.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2014

**AUDITORIA INTERNA NOS ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM HORIZONTINA**

Ana Caroline Dopke<sup>1</sup>  
Délis Ferst<sup>2</sup>  
Sandra Aline Prunzel<sup>3</sup>  
Jacob Dalírio Mayer<sup>4</sup>

**RESUMO**

O artigo tem como principal objetivo auditar o estoque de quatro modelos de placas automotivas em uma empresa de pequeno porte do ramo metalúrgico, localizada no município de Horizontina-RS. O estudo fundamentou-se primeiramente na pesquisa bibliográfica onde enfocou-se o conceito, o objetivo da auditoria, paralelamente ao comparativo entre a auditoria interna e externa, procedimentos, e o resultado da auditoria e posteriormente a pesquisa de campo. Para isso, foi realizada a contagem física dos itens, escolhidos pelo critério de maior porcentagem de vendas. A empresa em estudo, faz o controle de estoques utilizando-se de planilha eletrônica. Assim, a questão que surge é: a quantidade do estoque que consta no controle da empresa confere com o estoque físico? Com base nos dados obtidos foi elaborado o relatório de auditoria, examinando as informações fornecidas no controle do gestor e os resultados da contagem física. Assim sendo ressalta-se a importância da realização da auditoria nas organizações para se ter um estoque equilibrado e assim investir corretamente para bem atender os clientes.

Palavras-chave: auditoria - auditoria interna - estoque.

**INTRODUÇÃO**

O notável crescimento do ramo metalúrgico faz com que as organizações busquem obter informações exatas sobre suas entradas e saídas, evitando altos custos com estoques e materiais obsoletos. Diante de um mercado atualmente

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis- 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. karol\_dopke@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis- 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. delisferst@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis- 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. sandraprunzel@hotmail.com.br

<sup>4</sup> Especialista em Gestão empresarial, Auditoria e Perícia Contábil. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. jacobdaliriomayer@hotmail.com

competitivo é preciso um maior controle, principalmente dos estoques, visando planejar e melhorar processos e custos de produção.

Utilizando a auditoria de estoques como recurso, a empresa tem a possibilidade de tomar a melhor decisão para seu negócio e adotar as medidas necessárias para minimizar as falhas internas. Este processo é fundamental na geração de informações confiáveis para o desenvolvimento do processo produtivo e auxiliar na determinação do cenário ideal para novas aquisições.

Sendo assim, o trabalho tem por objetivo apresentar uma auditoria destinada ao controle dos estoques, visando à verificação dos itens auditados através da contagem física em comparação com as informações fornecidas pelo gestor. O artigo está estruturado da seguinte forma: conceitos fundamentais da auditoria, bem como objetivo da auditoria nos estoques, diferenças entre auditoria interna e externa, procedimentos da auditoria nos estoques e o resultado encontrado para realizar as devidas análises.

Com base nessas perspectivas, o estudo realizado visa aprimorar o conhecimento no processo de auditoria interna de estoques, identificando os recursos necessários para que a auditoria de fato ocorra e o resultado obtido forneça dados confiáveis.

## **1 CONCEITO DE AUDITORIA**

A auditoria tem papel fundamental nas empresas, pois verifica se os controles dos processos são realizados corretamente. O autor Hernandez afirma que:

[...] a auditoria pode ser definida como o levantamento, estudo, análise sistemática das operações, procedimentos, rotinas e demonstrações financeiras de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião fundamentada em normas e princípios sobre a sua adequação. (HERNANDEZ, 2012, p. 2).

Conforme a Resolução nº 986/2003 que aprovou as Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC TI- 01 do Conselho Federal de Contabilidade, a Auditoria Interna compreende:

Os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2014).

Através dos registros dos lançamentos contábeis torna-se mais viável e significativo analisar os resultados fornecidos para controlar, verificar e tomar decisões objetivando a maximização de resultados e crescimento dos negócios.

De acordo com Crepaldi, “[...] a auditoria pode ser definida como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma empresa.” (CREPALDI, 2011, p. 3).

Segundo Attie, “[...] auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial, com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado.” (ATTIE, 2011, p.5).

Em sentido amplo, auditoria consiste em comparar os fatos ocorridos com os que deveriam ocorrer, ou seja, é verificar se os relatórios e as informações prestadas são adequadas e justas (ARAÚJO; ARRUDA; BARRETO, 2010,).

Nesse contexto, a auditoria é um procedimento realizado para verificar a acurácia dos registros contábeis, baseando-se nas normas fiscais, contábeis e societárias.

## **2 AUDITORIA INTERNA X EXTERNA**

Segundo Araújo, Arruda e Baretto a auditoria está subdividida em duas espécies, a interna e a externa. Ambas têm como objetivo auxiliar os

administradores na obtenção de resultados que visam atender as necessidades das organizações (ARAÚJO; ARRUDA; BARRETO, 2010).

A auditoria interna é realizada por funcionários da organização e sua função é assessorar os gestores nas revisões dos processos. Nesse sentido, para o auditor realizar um bom trabalho é necessário ter conhecimentos específicos de toda cadeia produtiva da empresa.

Para Cordeiro, o principal responsável por nomear um auditor interno é o gerente. Este deve estabelecer critérios de seleção levando em consideração o perfil, o conhecimento, a capacidade e experiência do candidato (CORDEIRO, 2013).

Segundo Dahmer, “[...] a auditoria veio para auxiliar o gestor, através da análise de um conjunto de dados tendo em vista a constatação de futuras melhorias, prevenção de erros e fraudes.” (DAHMER, 2013, p.30)

Cabe destacar que a auditoria interna deve ser acompanhada constantemente para prevenir possíveis inadequações que possam comprometer a tomada de decisão do administrador. Sobre o tema pertinente segue as palavras de Cordeiro:

Normalmente os trabalhos executados por auditores externos, são realizados mediante contrato de prestação de serviços e os testes de auditoria são realizados onde há necessidade de levantar questões que auxiliam na conclusão dos trabalhos, sempre enfatizando a relevância e materialidade das informações. (CORDEIRO, 2013, p. 8).

É importante enfatizar que a auditoria externa é realizada por profissional independente, contratado pela empresa para analisar detalhadamente os registros de documentações da entidade.

As principais diferenças entre auditoria interna e externa, estão descritas na Ilustração 1:

<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>AUDITORIA EXTERNA</b>
É empregado da empresa auditada;	Não tem vínculo empregatício com a empresa auditada;
Menor grau de independência;	Maior grau de independência;
Executa auditoria contábil e operacional;	Executa apenas auditoria contábil;

Continuação da Ilustração 1

<p>Os principais objetivos são:</p> <p>a) Verificar se as normas internas estão sendo seguidas;</p> <p>b) Verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes.</p> <p>c) Verificar a necessidade de novas normas internas;</p> <p>d) Efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais;</p>	<p>O principal objetivo é emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e os fluxos de caixa da empresa examinada. Também, se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se esses princípios foram aplicados com uniformidade em relação ao exercício anterior;</p>
<p>Maior volume de testes (tem maior tempo na empresa para executar os serviços de auditoria).</p>	<p>Menor volume de testes, já que está interessado em erros individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis.</p>

Ilustração 1: Diferenças entre auditoria interna e externa.

Fonte: Almeida (2012, p.6).

A ilustração demonstra uma série de diferenças entre auditoria interna e externa, mas conforme Crepaldi existem também semelhanças entre elas:

[...] ambas têm interesse na verificação da existência de: um sistema efetivo de controle interno para salvaguardar o patrimônio da empresa e que este sistema esteja funcionando satisfatoriamente e dentro das normas legais e internas da empresa; Um sistema capaz de fornecer os dados necessários para permitir a preparação de demonstrações contábeis que reflitam com propriedade a posição contábil e o resultado das operações da empresa. (CREPALDI, 2011, p.31).

É oportuno observar que uma empresa que tem um responsável por realizar auditorias, possa obter dados reais e confiáveis para nortear as decisões de investimento da empresa.

### 3 OBJETIVO DA AUDITORIA INTERNA NOS ESTOQUES

Os gestores procuram obter informações seguras e concretas de seu patrimônio. O gerenciamento dos estoques merece grande ênfase e deve ser

frequentemente monitorado e controlado, pois interfere de forma direta na apuração do resultado. Desta forma, o retorno em longo prazo reflete em maiores lucros para a empresa e aumento da credibilidade nos controles internos.

Conforme a Resolução nº 986/2003 que aprovou a NBC TI 01, a Auditoria Interna tem o seguinte objetivo:

A atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatório. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2014).

Auditoria interna, de acordo com Crepaldi, é uma atividade de avaliação objetiva e de consultoria, a qual tem a finalidade de agregar valor e melhorar as operações das organizações, auxiliando a empresa a alcançar seus objetivos em relação a um sistema de controle de qualidade delimitando o foco para avaliar a quantidade estocada e o risco que esse processo pode acarretar (CREPALDI, 2011).

O principal objetivo da auditoria nos estoques é fazer com que os usuários tenham exatidão e confiança nos procedimentos das atividades organizacionais.

Após a realização da contagem física, pode-se calcular a acurácia dos controles, que mede a porcentagem de itens corretos, tanto em quantidade quanto em valor. O enfoque deste estudo será a acurácia da quantidade que é realizada através do número de itens com registros corretos divididos pelo número total de itens auditados. (MARTINS; ALT, 2009).

Para Araújo, Arruda e Barretto, os principais objetivos da auditoria interna de estoque são os seguintes:

- a) Determinar a existência do estoque que pode estar na empresa ou em domínio de terceiros;
- b) Verificar se foram aplicados corretamente os princípios da contabilidade;
- c) Analisar se existem estoques penhorados ou fornecidos em garantias;

- d) Investigar se as demonstrações estão classificadas corretamente e se as notas explicativas foram devidamente divulgadas;
- e) Comprovar se os valores lançados no estoque estão corretamente avaliados (ARAÚJO, ARRUDA; BARRETTO, 2010).

As vantagens e benefícios da realização da auditoria nos estoques nas empresas são inúmeras, dentre elas encontram-se a avaliação da eficiência dos controles internos, maior confiança nos registros contábeis, bem como o apontamento de falhas na organização administrativa da empresa e nos registros internos (OLIVEIRA et al., 2008).

Com a realização da auditoria interna nas empresas é possível que o gestor tenha conhecimento da quantidade exata de estoques existente, evitando assim o excesso de investimento. Pode-se ainda apurar os lucros e perdas existentes no processo produtivo e otimizar o controle interno da organização.

#### **4 PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA EM ESTOQUE**

Para Hoog e Carlin procedimentos de auditoria é a maneira como as técnicas e exames de campo são executados. A correta aplicação desses procedimentos permite ao auditor obter sustentação nas suas conclusões (HOOG; CARLIN, 2008)

O autor Attie explica que, a realização de auditoria na área de estoques representa um grande desafio para o auditor, porque é o ativo circulante de maior importância e qualquer erro influencia diretamente no resultado da empresa, portanto é preciso que o auditor tome bastante cuidado (ATTIE, 2011).

No entanto, cabe destacar que os estoques são bens mantidos para a venda, por isso são expressivos nos investimentos das empresas. Esta sua importância indica que se requer um rigoroso cuidado no seu controle.

Nesse sentido, Crepaldi ressalta que por ser o principal ativo de muitas entidades, leva-se um tempo considerável para auditar os estoques, os auditores devem preocupar-se em mensurar a quantidade e a qualidade desses tangíveis e conferir a exatidão dos cálculos dos mesmos. O auditor deve primeiro planejar a

forma como irá auditar a empresa, sendo criterioso quanto aos objetivos da auditoria, o tamanho da amostra, o risco, o erro tolerável e o esperado, entre outros (CREPALDI, 2011).

Para Gurgel e Francischini, os estoques devem ser avaliados com periodicidade e cautela. A auditoria dos estoques apresenta quatro passos:

- a) Revisão do controle interno: o sócio-gerente da empresa forneceu o relatório da contagem mensal de estoque. Com base no documento, o balanço da empresa foi verificado, se as compras e vendas apresentam valores iguais, íntegros e verdadeiros;
- b) Inspeção preliminar: Analisar os documentos fornecidos pelo empresário e fazer a contagem física dos produtos em estoque.
- c) Confrontação: depois de feita a contagem do estoque e anotações pertinentes faz-se a comparação do resultado da auditoria com o controle obtido junto ao administrador;
- d) Soluções: apresentar uma alternativa para o controle de estoque, sanar possíveis irregularidades existentes, além de propor novas técnicas de controle. (GURGEL, FRANCISCHINI, 2013)

O relatório é realizado pelo auditor interno após a conclusão do seu trabalho, neste aspecto segue as palavras de Hoog e Carlin:

O relatório da auditoria deve contemplar as constatações dos principais pontos auditados, seus riscos e as devidas recomendações para a correção das falhas, irregularidades ou das pendências verificadas, com fundamentação legal dos principais pontos levantados. (HOOG; CARLIN, 2008, p.67).

Para avaliação dos estoques de uma empresa, as principais contas do balanço patrimonial e DRE (demonstração do resultado do exercício) avaliadas são: vendas à vista ou a prazo, compras à vista ou a prazo, devoluções de vendas e impostos sobre as vendas. Estas incidem diretamente sobre o preço de venda do produto e o estoque restante, por isso, é pertinente um maior controle de

fornecedores, clientes e alíquotas de impostos, porcentagem recebida sobre as vendas efetuadas, etc. para avaliar de forma e com números corretos esses dados.

Para auditar o estoque da empresa em estudo, solicitamos os documentos de controle de estoque após, deu-se a análise dos relatórios apresentados e a contagem física do estoque na sede da empresa. No segundo plano confrontaram-se o relatório fornecido pela empresa e o relatório resultante da contagem física do estoque.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

A empresa em estudo localiza-se no município de Horizontina – RS iniciou suas atividades em 1994 e atua no ramo de fabricação de placas automotivas. Seu principal negócio pode ser definido como “fabricação de placas com eficiência e qualidade total”. A auditoria realizada compreendeu-se no mês de setembro de 2014 que teve como base a contagem dos itens físicos. Durante entrevista realizada com o gestor da empresa verificou-se que o método utilizado para controlar os estoques é através de planilhas eletrônicas do Microsoft Excel, as quais são atualizadas baseando-se no resultado entre as quantidades produzidas incluindo o estoque do mês anterior subtraído pela quantidade de placas vendidas.

Foram auditados quatro modelos de placas para automóveis de categoria particular, sendo assim todas de cores cinza. O montante auditado representa 89,9% do estoque total, os demais 10,1% são estoques de placas das demais cores e modelos existentes.

Após análise dos dados fornecidos pela empresa e contagem física executada pela auditora, foram obtidos os totais apresentados na Tabela 1:

Tabela 1

Resultados da auditoria de estoque realizada.

Modelos de Placas	Quantidade na planilha de controle (pares)	Resultado da contagem física(pares)	Diferença encontrada
Cinza Avery	3.798	3.738	60
Cinza 3M	769	754	15
Cinza 3D	693	677	16
Cinza Replac	854	787	67
<b>Total</b>	<b>6.114</b>	<b>5.956</b>	<b>158</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras (2014).

Percebe-se uma diferença pouco significativa na quantidade de pares de placas quando comparados os dados da planilha de controle com os resultados da contagem física do estoque. No entanto a empresa apresenta uma acuracidade de 97,42%. Porém isso indica que há um pequeno descontrole no método de monitoramento atual, podendo-se chegar a situações de falta de placas antes do previsto, pois no controle eletrônico é indicada uma quantidade inexistente no físico.

Como causas desta diferença, podem ser destacadas as seguintes evidências:

- a) Falta de controle de itens não conformes;
- b) Frequência de auditoria nos estoques muito baixa;
- c) Controle de saída dos itens faturados ineficiente;
- d) Erros de cadastramento de dados.

Com base nessas informações, foi elaborado um plano de ação, visando a propor soluções corretivas de melhoria para cada um dos problemas evidenciados:

O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	QUANDO
Melhorar controle de itens não conforme	Para aprimorar os registros de quantidade de placas em estoque, levando em consideração as peças com defeitos de fabricação	Criar cartões não conforme para identificação de peças com defeito. Segregar peças identificadas como não conforme e cadastrar manualmente na planilha eletrônica	Proprietário e colaboradores	Até Dez/2014
Alterar a frequência de auditoria nos estoques	Para garantir a veracidade das informações registradas e realizar os ajustes de estoque necessários	Realizar auditoria semanal nos estoques. Treinar e orientar colaboradores específicos para executar as auditorias	Proprietário	Até Dez/2014
Aprimorar o controle de saída dos itens faturados	Para garantir a quantidade de placas dos pedidos faturados sejam descontadas do controle eletrônico	Realizar conferência de quantidade dos itens antes da expedição. Criar lembrete diário de manutenção de dados de estoque	Auxiliar de escritório	Até Dez/2014
Prevenir erros no cadastramento de dados	Para evitar cadastramentos errados ou esquecimentos, que causam diferenças entre estoque previsto e estoque físico	Criar lembrete diário de manutenção de dados de estoque. Realizar treinamento e enfatizar importância para o colaborador responsável por manter os dados atualizados.	Proprietário	Até Nov/2014

Ilustração 2: Plano de ação para os problemas evidenciados.

Fonte: Produção das pesquisadoras (2014).

Com a execução do plano de ação proposto, percebe-se que a comparação de informações entre estoque controlado via planilha eletrônica e estoque físico seja relativamente mais precisa nas auditorias realizadas. Entende-se também que as melhorias auxiliarão nos processos de previsão compra de matéria-prima, planejamento e controle da produção, planejamento e execução de vendas. Enfim, verifica-se que com o alinhamento e eficácia dos controles de estoque a empresa tenha dados confiáveis para tomar a melhor decisão ao seu negócio.

## CONCLUSÃO

Com base nas pesquisas realizadas é importante enfatizar que a auditoria em estoques pode gerar grande economia para a empresa. Também dá-se a importância de empregar uma política de eficácia e eficiência na produção, assim as perdas diminuem e o aproveitamento de matéria prima torna-se maior.

A empresa auditada apresentou pequena diferença entre o estoque dos relatórios da organização e a contagem física realizada. Esse fato se deve basicamente a falta de controle de itens não conformes, falta de conferência da matéria-prima enviada para o cliente e frequência de auditoria nos estoques muito baixa.

Para a melhoria desses fatores relevantes foi proposto um plano de ação, visando aumentar a confiabilidade das informações contidas no sistema eletrônico de controle de estoques, tornando-o assim mais rigoroso e menos errôneo.

Durante a elaboração do artigo foi possível conhecer o processo de auditoria de estoques e sugere-se que seguindo o plano de ação é possível o gestor ter maior confiabilidade nos seus controles internos e conseqüentemente tomará decisões pertinentes ao cenário econômico existente, em outras palavras, irá optar pelo melhor investimento, no momento certo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes; BARRETO, Pedro Humberto Teixeira. **Auditoria Contábil**: enfoque teórico, normativo e prático. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ATTIE, Willian. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em:  
<[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?codigo=2003/000986](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2003/000986)>.  
Acesso em: 04 out. 2014.

CORDEIRO, Claudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria interna e operacional:** fundamentos, conceitos e aplicações práticas. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil:** teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAHMER, Carmen Marluza. **Auditoria Interna de Estoques em uma Cooperativa.** 2013. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis, Faculdades Integradas Machado de Assis, Fundação Educacional Machado de Assis, Santa Rosa, 2013.

GURGEL, Floriano do Amaral; FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de Materiais e do Patrimônio.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HERNANDEZ, Perez Junior José. **Auditoria das Demonstrações Contábeis:** normas e procedimentos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOOG, Wilson Alberto Zappa; CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de Auditoria Contábil das Sociedades Empresárias:** de acordo com o novo Código Civil Lei 10.406/02. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

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

OLIVEIRA; Luis Martins de et al. **Curso Básico de Auditoria.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

---

**BALANCED SCORECARD: MAIS QUE UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA, UM INSTRUMENTO DE GESTÃO, PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL.**

Lidiane Teresinha de Lima<sup>1</sup>  
Marcos Volnei dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO**

O setor econômico e tecnológico vem sofrendo mutação constantemente e para acompanhar esta evolução é de suma importância que as organizações estejam também em constante processo de renovação. O Balanced Scorecard (BSC), ferramenta de gestão e controle organizacional, cria indicadores que contribuem para o processo de tomada de decisão, visa gerenciar e alinhar estratégia e objetivos na percepção de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento. Esta pesquisa, realizada em âmbito bibliográfico, tem a intenção de buscar quais os benefícios que a implantação do BSC pode atribuir para a organização, com o intuito de colaborar para melhor entender como funciona, do que é constituído e quais as vantagens de sua utilização. Verificou-se que os benefícios atribuídos pelo BSC são vários: desde o alinhamento de objetivo e estratégia em todos os níveis e segmentos da organização, a flexibilidade e as condições para exercer competitividade até a avaliação do desempenho dos setores, isso desde que todas as condições para sua implementação sejam criadas: a colaboração de todos os níveis operacionais para o bom desenvolvimento da estratégia, investimentos e disposição para estudar os resultados da medição feita pelo BSC, comunicação entre os setores para que todos tenham bom entendimento da estratégia.

Palavras-Chave: estratégia - organização - Balanced Scorecard.

**INTRODUÇÃO**

Diante das mudanças sofridas pelo setor mercadológico e econômico, as empresas buscam a adaptação às novas necessidades e exigências do mundo

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso Bacharelado em de Ciências Contábeis – 3º semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. lididelima@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Contábeis, Orientador. Professor do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosvolnei@terra.com.br

corporativo. A globalização da economia, que aliada à tecnologia, proporcionou ampla visão aos seus usuários, que conseqüentemente tornaram-se mais exigentes na busca por maior qualidade, melhores preços e mais comprometimento com relação a produtos e serviços oferecidos.

Cabe às organizações acompanhar os processos evolutivos, pois nesta nova era quem conquista o sucesso são os que buscam constante adaptação do espaço onde atuam e que possuem pleno conhecimento de gestão e estratégia. Na medida do avanço tecnológico e da modernização econômica, cresce também a concorrência, surgem então novos modelos de administração, onde o uso de ferramentas de gestão se torna indispensável para os processos administrativos, busca-se um olhar mais intenso para o interior da organização.

Baseado neste contexto, as organizações buscam métodos de administração organizacional que supram essas necessidades, de forma completa, olhando para a organização como um todo. Um dos métodos de avaliação de gestão organizacional que vem sendo muito utilizado por empresas conceituadas em todo o país é o Balanced Scorecard (BSC).

Essa ferramenta de gestão originou-se na França na década de 60 com o nome de Tableau de Bord e na Espanha com o nome de Quadro de Mando Integrado. Mas quem a divulgou e disseminou foram Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School através de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, no ano de 1990, divulgaram, também, uma pesquisa feita com 12 organizações que tinha como objetivo medir o desempenho dessas organizações em um determinado período de tempo usando o BSC.

A principal finalidade deste trabalho é contribuir para um melhor conhecimento e buscar compreender a aplicação do BSC não só como uma ferramenta estratégica, mas sim como ela pode contribuir nos processos internos, gerenciais e desencadear a valorização de ativos tangíveis (bens materiais, rendimentos financeiros...) da organização, bem como dos ativos intangíveis (capacidade intelectual, habilidades individuais e coletivas dos funcionários de uma

empresa, a capacidade da empresa de aprender e de se adaptar, seu relacionamento com fornecedores e o nível de satisfação dos clientes) respondendo a seguinte questão: quais os benefícios adquiridos com a utilização da ferramenta estratégica Balanced Scorecard como um instrumento de gestão, planejamento e controle empresarial?

## 1 ESTRATÉGIA

Para que os objetivos sejam alcançados e que seja possível garantir a prosperidade e continuidade da organização, todos os seus englobados devem conhecer a estratégia e seguir os processos estabelecidos:

A estratégia é um conjunto de decisões, consciente, coerente, sobre ações a empreender, sobre recursos a utilizar, que permitam alcançar os objetivos finais da organização, tendo em conta as decisões que, no mesmo campo, tomam ou possam tomar concorrentes, tendo também em conta as variações ambientais políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. (CARAVANTES, *et al*, 1997, p.102)

Mintzberg e Quinn defendem que “[...] uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente.” (MINTZBERG; QUINN, 1998, p. 20 apud SILVA; DIAS, 2011, p.2)

Em 1999, uma pesquisa realizada pela Symnetics com 100 empresas, revelou que somente 10% das estratégias são implantadas com sucesso. Listando como as principais razões do fracasso na implantação: a barreira da visão: no nível operacional da organização, apenas 5% compreendem a estratégia; a barreira das pessoas: apenas 25% do nível gerencial recebem motivação e incentivo suficiente para o alcance da estratégia; a barreira operacional - os recursos destinados ao desenvolvimento da estratégia são irrisório, 60% das empresas pesquisadas não alocam recursos para sua realização; a barreira da gestão: Poucos falam de resultados em longo prazo, sua prioridade é curto prazo e sua concepção é

predominante financeira, 85% dos gestores gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.

Para Coutinho e Kallas, “A execução da estratégia é uma das tarefas mais difíceis dos executivos. Estudos comprovam que as organizações enfrentavam grandes dificuldades na execução de suas estratégias mostrando uma porcentagem de insucesso de 70% a 90%.” (KALLÁS; COUTINHO, 2005, p. 7 apud SILVA; DIAS, 2011, p. 3).

Segundo os autores, estratégia representa um conjunto de ações e objetivos que quando desenvolvidos com compromisso resultam em vantagens como maior competitividade e habilidades para tratar de forças externas que interferem na organização, atender as exigências do mercado, mapeamento da concorrência, satisfação dos clientes e gerenciamento detalhado dos setores da organização. A exploração de competências e habilidades individuais e maximização dos resultados por equipes são fatores que garantem o bom desenvolvimento da estratégia e agregam valor econômico para resultados a curto e longo prazo.

## **2 BALANCED SCORECARD**

Divulgado pelos professores de Harvard Business School Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard foi criado para solucionar o problema na implantação da estratégia, apresentado como uma metodologia utilizada para medir o desempenho da organização através de indicadores, auxiliar na tomada de decisões, garantir que a estratégia está sendo seguida e que os objetivos enumerados por ela estão sendo alcançados, porém devido sua aplicabilidade e a ampla visão da empresa, foi desenvolvido para uma metodologia de Gestão Estratégica. Para Côrtes,

Kaplan e Norton [...] propuseram um sistema de gestão que sugere traduzir a missão da empresa e sua estratégia num conjunto de atividades que tem sua performance monitorada segundo suas finanças, relação com consumidores, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento. (CÔRTEZ, 2008, p. 431).

Segundo KAPLAN e NORTON o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, os altos executivos utilizavam o Balanced Scorecard como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997). Para os mesmos autores

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 250).

Para que seja possível um mapeamento completo da organização, e para que todos os seus níveis operacionais estejam em equilíbrio para garantir resultados em curto e longo prazo, o BSC diferente da forma de administração que leva em consideração somente os indicativos financeiros, busca o alinhamento de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Na imagem abaixo, podemos visualizar as quatro perspectivas abordadas pelo Balanced Scorecard, e questões a serem respondidas para que seja montada a melhor estratégia para determinada organização:



Ilustração 1: Tradução da visão e estratégia: quatro perspectiva.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Como demonstra a figura acima, o BSC utiliza das quatro perspectivas, que possuem coerência entre si, para ter uma ampla visão dos objetivos de toda a organização e assim poder monitorá-los, medindo-os em períodos de tempo determinado de acordo com sua necessidade.

## 2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A missão da perspectiva financeira é mapear o nível financeiro da organização, manter o controle sobre a qualidade e crescimento da produção e controle de custos, tem o objetivo de aumentar as receitas e ativos da empresa. Prado complementa que

Os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, gerar retornos acima do capital investido na unidade de negócio. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além de permitir ajustes entre unidades de diferentes negócios e de diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. (PRADO, 2002, p, 17)

A pesquisa de Kaplan e Norton relatou que “[...] objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desenvolvimento

financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50). Para Olve et al.,

Essa perspectiva demonstra o que é esperado da organização por parte dos acionistas em termos de crescimento e lucratividade. Essa perspectiva deve demonstrar também o que é aceitável em termos de risco, fluxo de caixa negativo e todos os outros tipos de controle gerencial em forma de medidas financeiras. (OLVE et al. 2001, p.33 apud ARANTES, 2006, p. 33).

A perspectiva financeira será o resultado de todas as demais perspectivas alinhadas entre si, será o reflexo do desenvolvimento da estratégia e da obtenção de êxito no que diz respeito aos objetivos listados. Kaplan e Norton afirmam que no final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard deveram estar associados e alinhados à consecução de um ou mais objetivos das perspectivas financeiras (KAPLAN; NORTON, 1997 apud ARANTES, 2006). Chiavenato e Cerqueira Neto acreditam que,

Para analisar o negócio do ponto de vista financeiro, envolve os indicadores, e as medidas financeiras e contábeis permitem avaliar o comportamento da organização perante itens como lucratividade, retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio e outros adotados pela organização como relevantes para seu negócio. (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p.72)

Para que a organização apresente crescimento considerável na perspectiva financeira deve satisfazer a demanda dos clientes, visto que são os responsáveis diretos pelo sucesso ou insucesso empresarial.

## 2.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE

Nesta perspectiva cabe ao estrategista identificar os segmentos de mercado e clientes que deseja atingir e competir, que é a fonte de receitas que garantirá o sucesso financeiro em longo prazo e agregará valor econômico a organização: “A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos

específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68). Chiavenato e Cerqueira Neto defendem que,

Para analisar o negócio do ponto de vista dos clientes, inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade com os quais os clientes indiretamente contribuem etc. (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p. 73).

Aaker propõe algumas considerações referentes à lucratividade do cliente/mercado, como áreas de negócios em que a empresa poderá obter ganhos rentabilidade, questões relacionadas à concorrência e competitividade de mercado, algumas ameaças como entrantes potenciais e oferta de produtos substitutos, mas principalmente tentar identificar o quanto um determinado mercado/cliente/segmento são atrativos e lucrativos agora e futuramente (AAKER, 2001 apud GARCIA et al, 2013).

Para Prado, a perspectiva do cliente:

Dá aos executivos uma ideia clara de seus segmentos alvos de clientes e negócios, dispondo um conjunto de medidas essenciais: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimentos de produtos e serviços da empresa. (PRADO, 2002 p. 17).

Definir indicadores, objetivos e metas relacionados à satisfação de clientes, baseado em tópicos como pontualidade de entrega, qualidade de produtos ou serviços, inovação, desempenho e uma boa assistência pós compra torna a organização mais competitiva e aliada ao BSC, que mede esses indicadores de modo a avaliar sua eficácia e apontar melhorias necessárias, garante resultados satisfatórios e maiores potenciais para o crescimento conjunto de todos os setores.

### 2.3 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

Nesta perspectiva, o BSC trabalha com a inovação dos processos internos organizacionais. O que diferencia o BSC de outros sistemas de medição de desempenho é que o mesmo além da inovação visa o controle e melhorias dos objetivos traçados.

De acordo com Kaplan e Norton, as empresas buscam melhorar sua qualidade de serviços, redução do tempo dos ciclos, aumentando, assim, sua produção, redução de custos com seus projetos de negócios e aumentando sua lucratividade:

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.99).

Se em algum dos setores, alguém não compreender a estratégia ou desconhecer seus principais objetivos, a perspectiva dos processos internos apresentou falhas na comunicação entre elementos fundamentais para o alcance e realização das metas:

Para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização, inclui indicadores que garantem a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p. 73).

Para Oliveira, controle é uma função administrativa, que avalia o desempenho e resultados das ações através de padrões estabelecidos afins de realimentar os tomadores de decisões corrigindo se necessário para buscar satisfação e garantir resultados positivos (OLIVEIRA, 2004).

Em outras palavras, a função da perspectiva dos Processos Internos é o mapeamento das ações realizadas em todos os setores operacionais, é uma

sequência de atividades que devem ser desempenhadas em uma ordem definida pela estratégia, para que ao seu término, obtenha-se a excelência máxima com relação às demais perspectivas do Balanced Scorecard.

#### 2.4 PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Devido à constante mutação do mercado, as metas também se tornam variáveis, e o processo de adequação as novas metodologias se faz de suma importância para que sejam oferecidas as condições para exercer competitividade.

Segundo Kaplan e Norton, a perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infraestrutura adequada que viabiliza a execução dos objetivos ambiciosos nas demais perspectivas, no modelo financeiro, os investimentos em capacitação dos colaboradores, assim como dos sistemas e da gestão são considerados desnecessários e tratados como despesas operacionais e suas reduções são vistas com importância significativa no resultado em curto prazo. O BSC enfatiza o crescimento futuro, embasado em três categorias: capacidade dos funcionários; capacidade de sistemas de informação; motivação, *empowerment*, e alinhamento:

A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens- em suma, crescer e assim aumentar o valor para seus acionistas. (KAPLAN; NORTON, 2004).

A motivação é parte desta perspectiva, colaboradores motivados e que conhecem as metas e objetivos da organização tem significativo aumento em seu rendimento operacional e cooperam expressivamente no desenvolvimento da estratégia.

Com relação à motivação, Paladini acrescenta:

É uma energia que as pessoas possuem, seja mais, ou seja menos desenvolvida. As estratégias motivacionais dependem talvez 80% de cada

elemento-alvo e apenas 20% da estratégia em si. Este último percentual pode aumentar consideravelmente se houver adequação da estratégia utilizada ao público que se destina. (PALADINI, 1997, p.109).

A motivação deve ocorrer em todos os níveis de organização, e sua intensidade pode ser medida por meio de feedbacks, onde ocorrem as trocas de informações, retorno e avaliação dos resultados alcançados.

### **3 PRINCIPAIS VANTAGENS**

Como principais benefícios da utilização da ferramenta estratégica BSC como um instrumento de gestão, planejamento e controle empresaria podemos citar:

- a) Alinhamento de todos os segmentos organizacionais em um único relatório, o que facilita a observância de todos os índices medidos e comparar o desempenho de cada uma das perspectivas individualmente, podendo de forma singular visualizar o que precisa de melhorias (NORTON; KAPLAN, 1997).
- b) O BSC além de uma ferramenta de avaliação e gerenciamento destaca-se também pelo desempenho como mecanismo de comunicação e transmissão da visão estratégica da alta direção para toda a organização (YOUNG; O'BYRNE, 2001 apud KALLÁS, 2003).
- c) O foco nas ações e a flexibilidade com que trata a estratégia, fornece embasamento para o acerto na tomada de decisões (CAMPOS, 1998 apud KALLÁS, 2003).
- d) Permite alinhar o objetivo da organização com a estratégia, busca o equilíbrio organizacional com o aumento dos ativos tangíveis e intangíveis como resultados em longo prazo, assim como o objetivo de agregar valor econômico para a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).
- e) Cria condições para exercer competitividade e permite maior flexibilidade frente às inovações mercadológicas (MINZBERG, 1998 apud SILVA; DIAS, 2011).

- f) Foca no aprendizado e crescimento da organização, capacitando seus colaboradores, bem como gestores e sistemas (PRADO, 2002).
- g) Direciona e enfatiza o público alvo ao qual a organização deve investir, criando assim condições para que consiga fidelizar clientes agregando-os valores (KAPLAN; NORTON, 1997).
- h) Contribui para o processo de avaliação de desempenho dos setores, destacando habilidades e competências em equipes, bem como individuais (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003).

Essas vantagens permitem compreender que o BSC, aborda uma amplitude considerável com relação a todos os pontos fundamentais para a tomada de decisões e que necessita da cooperação mútua dos colaboradores da empresa.

## CONCLUSÃO

Depois da análise da aplicabilidade do Balanced Scorecard e a abrangência de suas perspectivas, comprova-se a sua eficiência e eficácia bem como seus benefícios quando utilizado de forma consciente, ou seja, levando em consideração todos os índices favoráveis a sua adaptação: o comprometimento de todos os englobados na organização, a definição da estratégia e dos objetivos, que devem ser bem definidos e comunicados a todos os níveis operacionais e o rompimento das barreiras responsáveis pelas falhas na implementação: barreiras da visão, das pessoas, de recursos e de gestão.

Suas vantagens são visíveis e permitem que a organização permaneça em constante renovação, suprindo as necessidades fundamentais para exercer competitividade. Embora tenha suas limitações como qualquer outra ferramenta estratégica o Balanced Scorecard é muito eficaz quando aplicado de forma coerente, o que contraria a tese de que pode ser classificado como “modismo” nos dias atuais.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARANTES, Gisella Reis de. **Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard**: o caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público. Curso de Mestrado em Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3496/000386318.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2014

CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Cláudia; BJUR Wesley. **Administração e Qualidade**: A Superação dos Desafios. 3. ed. São Paulo, Makron, 1997.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. Aquariana, 1998. Disponível em: <<http://www.books.google.com.br/books?isbn=8572170588>>. Acesso em: 15 out. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. **Administração Estratégica: em busca do desempenho superior uma abordagem além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GARCIA, Fabiane Tubino; LOPES, Luis Felipe Dias; TATSCH, Marcelo Pastoriza; NEITZKE, Marcelo Assumpção. Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do Balanced Scorecard. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, nº1, Janeiro/Abril – 2013. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/99600](http://www.spell.org.br/documentos/download/99600)>. Acesso em: 05 out. 2014.

KALLÁS, David; COUTINHO, André. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elieser, 2005.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: Aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresas. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.books.google.com.br/books?id=ZX3rtgAACAAJ>>. Acesso em: 15 out de 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro, 1997.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. 10. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

MITZBERGER, Henry; QUINN, Joseph Lampel; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1997.

PRADO, Lauro Jorge. Guia Balanced Scorecard. **E-Zine**: A revista Eletrônica da Gestão Paraná: LJP, 2002.

SILVA, Elvis Magno da; DIAS, Louise Maria Aninceto. O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resend, 2011. Disponível em: <<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos11/811465.pdf>.> Acesso em: 11 set. 2014.

YOUNG, David S. ; O'BYRNE, Stephen F. **Eva and Value-Based Management**: a practical guide to implementation. New York, Mc Graw-Hill, 2001.

## **CONCEITO DE FATURAMENTO E RECEITA EM RELAÇÃO A CONTRIBUIÇÃO DE PIS/PASEP E COFINS NA MODALIDADE DO LÚCRO PRESUMIDO**

Franciele Raquel Bohn<sup>1</sup>

Guilherme Anschau<sup>2</sup>

Jociele Carine Bohn<sup>3</sup>

Laidiara Regina Guth Von Muhlen<sup>4</sup>

Eduardo Meyer Mendes<sup>5</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo trata sobre o tema PIS/PASEP e COFINS relacionados ao conceito de faturamento e receita e o regime tributário do Lucro Presumido, relatando os principais conceitos como base introdutória e demonstrando a forma de apuração do cálculo das referidas contribuições. A necessidade de conhecer a forma de tributação das organizações faz com que, tanto os empresários como os contadores devam buscar, conhecimentos elementares tanto de legislação como de apuração dos tributos devidos. Desse modo, o objetivo da pesquisa é utilizar conceitos baseados na legislação vigente e demonstrar na prática como as empresas procedem, ou devem proceder se optantes por este regime tributário. Por se tratar de leis e interpretação das mesmas, conceitos e demonstração de cálculo, a metodologia da pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, tendo por base livros acerca da matéria e a própria legislação tributária. Através desse estudo verifica-se a importância, primeiramente no conhecimento e domínio da legislação para que seja aplicada de forma correta e, visando benefícios para as organizações.

Palavras-chave: cálculo – faturamento - receita bruta - regime tributário.

### **INTRODUÇÃO**

Quando se discute os termos faturamento e receita bruta, existem divergências entre o órgão fiscalizador e os contribuintes, no que diz respeito ao entendimento do que deve compor a base de cálculo do PIS/PASEP e COFINS.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. franci.bohn@hotmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. anschauguilherme@gmail.com.

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. jociele@rozekcontabilidade.com.br.

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. laidiaara\_@hotmail.com.

<sup>5</sup> Mestre em Direito. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis. eduardo@fema.com.br.

Partindo do enquadramento do regime tributário do Lucro Presumido aborda-se a legislação, alíquotas, forma de tributação e desenvolvimento do cálculo demonstrando o cotidiano das organizações conforme as suas particularidades.

Se tratando de Lucro Presumido é preciso ter em mente a diferenciação entre os regimes cumulativos e não cumulativos. Cita-se nesses regimes as alíquotas, forma de tributação, créditos que podem ser aproveitados e em que situações isso ocorre.

Em relação ao regime de tributação citado acima, aborda-se as Contribuições de PIS/PASEP e COFINS. Será explanada a origem dessas Contribuições, o fato gerador, a base de cálculo e algumas obrigações acessórias. Por se tratar de contribuições, é importante destacar a sua destinação específica após a arrecadação.

Para a elaboração desse artigo, adotou-se a metodologia bibliográfica, utilizando autores como: Paulsen (2014), Sabbag (2014), Oliveira (2014), Pinto (2011), Young, (2009), Barros (2010) que em suas obras apresentaram conceitos importantes básicos para o entendimento do regime tributário, bem como a própria legislação tributária.

## **1 RECEITA BRUTA**

A receita bruta pode ser definida como toda a receita (entrada) gerada pela organização, seja ela através das vendas de bens ou mercadorias e prestação de serviço referente à atividade-fim da organização, como os retornos financeiros que venha a receber, excluídos os descontos, documentos cancelados e tributos não cumulativos. Sobre o tema dispõe o artigo 12 da Medida Provisória nº 627, de 11 de novembro de 2013.

Art. 12. A receita bruta compreende:

I - o produto da venda de bens nas operações de conta própria;

II - o preço da prestação de serviços em geral;

III - o resultado auferido nas operações de conta alheia; e

IV - as receitas da atividade ou objeto principal da pessoa jurídica, não compreendidas nos incisos I a III.

§ 1º A receita líquida será a receita bruta diminuída de:

I - devoluções e vendas canceladas;

II - descontos concedidos incondicionalmente;

III - tributos sobre ela incidentes; e

IV - valores decorrentes do ajuste a valor presente, de que trata o inciso VIII do caput do art. 183 da Lei nº 6.404, de 1976, das operações vinculadas à receita bruta. [...] § 4º Na receita bruta, não se incluem os tributos não cumulativos cobrados, destacadamente, do comprador ou contratante, pelo vendedor dos bens ou pelo prestador dos serviços na condição de mero depositário.

§ 5º Na receita bruta, incluem-se os tributos sobre ela incidentes e os valores decorrentes do ajuste a valor presente, de que trata o inciso VIII do caput do art. 183 da Lei nº 6.404, de 1976, das operações previstas no caput, observado o disposto no § 4º. (BRASIL, 2013).

Através da análise das informações que compõem e deduzem o conceito receita é possível adquirir uma maior compreensão do enquadramento que deve ser dado para cada operação realizada dentro de uma organização e o que influenciará na base de cálculo do PIS/PASEP e COFINS.

## 1.1 FATURAMENTO

Pode ser definido como toda a receita bruta que a organização irá obter através da venda de mercadorias ou prestação de serviço que esteja relacionada à sua atividade-fim:

Entende o STF que faturamento corresponde ao produto das atividades que integram o objeto social da empresa, ou seja, as atividades que lhe são próprias e típicas, assim a receita da venda de mercadorias, da prestação de serviços, da atividade seguradora, da atividade bancária, da atividade de locação de bens e imóveis etc. Daí por que considera que, sob a égide da redação original, não poderiam ser alcançadas pelas contribuições sobre o faturamento (PIS e COFINS) as receitas dissociadas do objeto da empresa, como a obtida com a alienação eventual de um bem ou a obtida com aplicação financeira realizada por empresa que não tem como objeto tal atividade. (PAULSEN, 2014, p. 360).

Além da definição acima citada, é possível destacar fatores que, ao considerar incidência cumulativa para a apuração do PIS/PASEP e COFINS, influenciarão na base de cálculo na forma de exclusão e isenção. Segundo Pinto, as vendas canceladas, devoluções de vendas, descontos incondicionais concedidos, o IPI (Imposto sobre produtos industrializados), o ICMS (Imposto sobre comercialização de mercadorias e serviços) retido pelo vendedor na forma de substituição tributária e as importâncias pagas diretamente pelas agências de

publicidade e propaganda às empresas de rádio, televisão, jornais e revistas são consideradas exclusões da base de cálculo. E com relação às isenções, consideram-se as operações de exportação de mercadorias para o exterior (PINTO, 2011).

Após ser elucidado o conceito de faturamento e receita bruta, é possível identificar que, ao mesmo tempo em que existe semelhança entre esses dois institutos também é visível as suas particularidades, onde a receita bruta se mostra um pouco mais abrangente do que o faturamento com relação às operações que as acercam.

## 1 LUCRO PRESUMIDO

É um modelo de tributação simplificado onde os tributos são calculados sobre o faturamento da empresa por meio da presunção dos lucros, é regido pela lei 9.718 de 27 de novembro de 1998.

A pessoa jurídica optante pelo Lucro Presumido pode adotar o regime de caixa ou o regime de competência para apuração dos tributos, ou seja, regime de caixa para apuração da receita se dá no momento em que houve o recebimento e regime de competência ocorre no mês em que a empresa efetuou a venda:

Salienta-se que esta opção abrange não só Imposto de Renda, mas, também, a Contribuição Social sobre o Lucro e as Contribuições para PIS/PASEP e a COFINS. Tal dispositivo consta na IN nº104 da Secretaria da Receita Federal, publicada no Diário Oficial da União em 26-08-98. A mencionada Instrução entrou em vigor na data de sua publicação; portanto, a partir da citada data, a pessoa jurídica passou a ter a possibilidade de escolher entre recolher o Imposto de Renda e as Contribuições, citadas acima, pelo regime de competência ou caixa. (PINTO, 2011, p. 218)

Para adotar o lucro presumido deve-se observar a atividade e o faturamento do exercício anterior que, por sua vez, não pode ultrapassar os 78 milhões de reais. Segundo Young, são impedidas de aderir ao lucro presumido as empresas cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, caixas econômicas, cooperativas de crédito, empresas que tiverem lucros, rendimentos ou ganho de capital oriundos do exterior, que autorizadas pela legislação tributária,

queiram usufruir de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto de renda (YOUNG, 2009).

Para fazer a opção por este regime de tributação é só efetuar o pagamento da primeira DARF (Documento de Arrecadação de Receitas Federais). Conforme Oliveira, a opção pelo regime de tributação com base no lucro presumido será manifestada com o pagamento em DARF com código específico da primeira quota ou única quota do imposto devido, correspondente ao primeiro trimestre de apuração de cada ano-calendário. (OLIVEIRA, 2014, p. 56).

Segundo Instrução Normativa SRF 345, Diário Oficial da União de 08-08-2003, este regime de tributação utiliza o faturamento como base para o cálculo dos impostos que são: IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), PIS/PASEP (Programa de Integração Social e Programa de Formação do patrimônio do Servidor Público), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) (BRASIL, 2003).

## 2.1 REGIMES TRIBUTÁRIOS

Primeiramente é importante lembrar que para a apuração das contribuições de PIS/PASEP e COFINS existem dois tipos de regimes tributários, que são: o regime cumulativo e regime não cumulativo.

Segundo Pinto, o regime não cumulativo é para empresas optantes pelo Lucro Real, em que incidem as alíquotas de 1,65% para o PIS/PASEP e 7,6% para a COFINS sobre o faturamento mensal deduzido os créditos previstos em lei (PINTO, 2011).

De outro lado, há o regime de apuração de PIS/PASEP e COFINS adotado pelas empresas enquadradas no Lucro presumido. Para o cálculo das contribuições citadas acima são utilizadas duas alíquotas contínuas que são aplicadas sobre o faturamento líquido. Segundo Paulsen, outras características que podem ser observadas no regime cumulativo referem-se às pessoas jurídicas tributadas no imposto de renda e as imunes a impostos, optantes pelo regime do Lucro Presumido:

No regime comum, o PIS incide a alíquota de 0,65%, conforme previsão constante do art. 1da MP 2.158-35/01. A COFINS incide a alíquota de 3%, conforme o art.8 da Lei 9.718/98, que teve a sua constitucionalidade reconhecida pelo STF. [...] Tratando-se de regime comum ou cumulativo, tais contribuições incidem sobre o faturamento de cada empresa, sem que haja quaisquer deduções, mediante apuração e compensação de créditos, tampouco ajuste posterior. Paga-se exatamente o resultado da aplicação da alíquota sobre a base de calculo, sendo definitivo o montante decorrente dessa operação. O fato gerador dessas contribuições ocorre mensalmente com a percepção do faturamento. (PAULSEN, 2014, p. 364).

A incidência não cumulativa passou a vigorar para o PIS em dezembro de 2002 com a Lei n 10.637/2002 (BRASIL, 2002), e para a COFINS em 01 de fevereiro de 2004 com a Lei nº 10.833/03, onde foram estipuladas alíquotas fixas para estes tributos que podem variar conforme a atividade. A alíquota do PIS é 0,65%, e para a COFINS 3% ou 4% (BRASIL, 2003).

Quanto à aplicação da alíquota de 4% para COFINS, a Instrução Normativa RFB nº 1.285, de 13 de agosto de 2012 aponta que “A alíquota de 4% aplica-se para bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de credito, financiamento e investimento [...]” (BRASIL, 2012).

### **3 TRIBUTOS INCIDENTES SOBRE O FATURAMENTO**

Definem-se tributos incidentes sobre o faturamento aqueles que são tributados perante o faturamento da empresa no mês, ocasionados pela venda de produtos ou prestação de serviços instituídos em lei no plano de arrecadação.

Classificam-se nesta categoria a Contribuição ao Programa de Integração Social e ao Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS): “Art. 3º - Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrado mediante atividade administrativa plenamente vinculada [...]” (OLIVEIRA, 2009, p.59).

Nesse fragmento da obra de Oliveira, ele caracteriza o que significa tributo, estabelecendo este como importância expressa em moeda ou cujo valor nela possa exprimir, tratando-se de ato lícito, antes previsto em lei (OLIVEIRA, 2009).

### 3.1 PIS/PASEP E COFINS

A Contribuição social de PIS surgiu mediante lei complementar nº 7, de 7 de setembro de 1970, que instituiu o PIS como forma de introduzir e integrar o empregado no desenvolvimento das empresas. Da mesma forma foi criada a lei complementar nº 8, de 3 de dezembro de 1970, que desenvolveu o PASEP que também tem sua finalidade ligada à Seguridade Social.

A Contribuição de COFINS tem como fundamento constitucional o artigo 195, caput e inciso I da Constituição Federal, na qual foi instituída pela Lei Complementar nº 70, de Dezembro de 1991, que manteve a mesma exigência da Contribuição de PIS/PASEP. Após algumas alterações na sistemática de apuração de ambos os tributos, a legislação de PIS/PASEP e COFINS foi unificada pela lei 9.718/98.

Segundo Sabbag, “A arrecadação com as Contribuições Sociais são destinadas a coleta de recursos para áreas de interesse público, especificamente a área da Seguridade Social.” (SABBAG, 2014, p. 553).

São contribuições sociais de competência da União e sua fundamentação legal pode ser encontrada na atual Constituição Federal, mais especificamente em seu artigo 195. Tem como objetivo a arrecadação de recursos para custear os gastos com a previdência social, assistência social e a saúde, ou seja, os recursos arrecadados com as contribuições sociais devem ser destinados apenas para gastos com a Seguridade Social e, que estejam especificadas na Constituição Federal de 1988:

Por outro lado, nos tributos atrelados a finalidades específicas (como é o caso das contribuições), a CF/88 determina que o produto da arrecadação seja afetado ao cumprimento dessas finalidades, seja pela vinculação e algum fundo, pela vinculação a orçamento específico (como é o caso das contribuições sociais), ou, ainda, pelo recolhimento diretamente a terceiro interessado (contribuições corporativas). (BARROS, 2010, p.28)

As contribuições sociais fazem parte da espécie tributária denominada contribuições especiais e, tem como finalidade garantir a assistência para os cidadãos, propiciando-os uma vida mais digna, principalmente nos momentos de fragilidade:

A Seguridade Social visa atenuar a desigualdade econômica de nosso país, que se traduz em uma das metas fundamentais do Estado, bem como amparar os cidadãos nos momentos mais difíceis de sua vida, tais como na velhice, na doença, no desemprego, na invalidez. (BARROS, 2010, p. 33).

Os contribuintes do PIS/PASEP e da COFINS são pessoas jurídicas de direito privado, mas também podem ser as empresas públicas e as de economia mista. O cálculo deve seguir, de acordo com a legislação, duas modalidades para apuração mensal: a primeira tem como base a receita líquida das empresas, estas optantes pelo Lucro Presumido conforme já citado anteriormente, e a segunda refere-se às pessoas jurídicas tributadas pelo Lucro Real.

Ambas as formas deverão recolher as contribuições em DARF: “As contribuições para a PIS/PASEP e a COFINS, devidas pelas pessoas jurídicas de direito privado, serão calculadas com base em seu faturamento, observadas a legislação vigente e as alterações introduzidas por esta lei.” (BRASIL, 2014, p.375).

Segue ilustração explicativa da contribuição de PIS/PASEP, demonstrando o sujeito passivo, fato gerador e base de cálculo:

<b>TIPOS DE CONTRIBUIÇÕES PARA O PIS/PASEP</b>			
<b>TIPOS</b>	<b>SUJEITO PASSIVO</b>	<b>FATO GERADOR</b>	<b>BASE DE CALCULO</b>
PIS/PASEP (1)	Pessoas jurídicas de Direito Privado e as que lhes são equiparadas	Obter faturamento mensal	Faturamento mensal* (art. 1º e § 2º da Lei n. 10.637/2002)
PIS/PASEP (2)	Entidades sem fins lucrativos (empregadora)	Pagamento de salários	Folha de pagamento
PIS/PASEP (3)	Pessoas jurídicas de Direito Público Interno	Arrecadação de receitas ou transferências correntes e de receitas de capital	Valor das receitas ou transferências correntes e de receitas de capital recebidas
* O Faturamento mensal corresponde à receita bruta, assim entendida a totalidade das receitas auferidas pela pessoa jurídica, sendo irrelevante o tipo de atividade por ela exercida e a classificação contábil adotada para essas receitas, observadas as exclusões admitidas em lei específica.			

Continuação da Ilustração 1:

Para Kiyoshi Harada, faturamento é o ato de faturar, podendo significar, também, o somatório de diversas faturas, conforme ficou consagrado na prática comercial, quando se diz que o faturamento mensal de determinada empresa é de tantos reais, expressando o volume de vendas realizadas.

**Ilustração 1: Tipos de Contribuições para o PIS/PASEP.**

Fonte: SABBAG (2014, p. 557).

Dando continuidade as ilustrações, segue abaixo ilustração explicativa da contribuição de COFINS, demonstrando igualmente ao PIS/PASEP, o sujeito passivo, fato gerador e base de cálculo:

<b>Contribuição para a Seguridade Social</b>	<b>Contribuição para financiamento da Seguridade Social (COFINS)</b>
Previsão	Art. 195, I, "b", CF c/c Lei n. 10.833/2003
Fato Gerador	Auferimento de faturamento mensal*
Base de Cálculo	Faturamento mensal ou receita bruta mensal, após a dedução das parcelas do faturamento (art. 1º, § 2º, da Lei n. 10.833/2003). A alíquota será de 7,6% (art. 2º)
Sujeito Passivo	Pessoas jurídicas de Direito Privado e as que lhes são equiparadas (nos termos da legislação do IR)
Sujeito Ativo	Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB)
*O faturamento mensal corresponde à receita bruta, assim entendida a totalidade das receitas auferidas pela pessoa jurídica, sendo irrelevante o tipo de atividade por ela exercida e a classificação contábil adotada para essas receitas, observadas as exclusões admitidas em lei específica.	

**Ilustração 2: Contribuição para financiamento da Seguridade Social (COFINS).**

Fonte: SABBAG (2014, p. 558).

Como seguimento, demonstrativos de cálculo para apuração das Contribuições de PIS/PASEP e COFINS de uma empresa com receita de aluguel e outra empresa do ramo de comércio, ambas tributadas pelo regime de competência:

<b>Descrição</b>	<b>Valor mês</b>
Receitas com Aluguéis	R\$ 64.000,00
Alíquota da PIS	0,65%
Alíquota da COFINS	3%
Valor PIS	R\$ 416,00
Valor COFINS	R\$ 1.920,00

**Ilustração 3: Demonstrativo de Cálculo.**

Fonte: Produção do pesquisador.

<b>Descrição</b>	<b>Valor mês</b>
Receita com venda de mercadorias	R\$ 3.049.076,12
Devoluções de mercadorias	R\$ 75.826,64
Descontos concedidos	R\$ 17.217,76
Base de Cálculo	R\$ 2.956.031,74
Alíquota da PIS	0,65%
Alíquota da COFINS	3%
Valor PIS	R\$ 19.509,88
Valor COFINS	R\$ 90.045,59

Ilustração 4: Demonstrativo de Cálculo

Fonte: Produção do pesquisador.

Após verificar os demonstrativos de cálculo, observou-se que no primeiro caso, a empresa não proporcionou descontos aos seus clientes e como se trata de uma sociedade empresária com receita de aluguel não ocorrem devoluções, por isso não obteve abatimentos na base de cálculo. Porém no segundo caso, tratando-se do ramo de comércio, obtiveram-se devoluções e abatimentos com descontos concedidos que devam ser deduzidos da base de cálculo.

Através do comparativo dos gráficos acima, observou-se claramente a diferença na formação da base de cálculo, sendo que as duas empresas são de ramos diferentes, porém enquadradas na mesma modalidade. Portanto, ressalta-se a variação do montante a ser tributado na ocorrência de abatimentos e devoluções na receita, ou seja, é necessário conhecer a composição do faturamento para que desta forma possa-se fazer um planejamento tributário mais adequado.

## CONCLUSÃO

Tendo em vista as diferentes formas de enquadramento das organizações nos regimes tributários, observa-se uma complexa legislação que deve ser analisada e interpretada pelos seus administradores para que seja feita a melhor escolha de acordo com o perfil da empresa e, que haja um amplo entendimento do que deve ou não compor a base de cálculo, visando à correta composição dos tributos recolhidos aos cofres públicos.

Um caso muito claro é a diferença entre faturamento e receita bruta, analisando leigamente ambos aparentam ter o mesmo sentido. Conforme o presente artigo conclui-se que a legislação distingue os dois, especificando como receita bruta

o montante bruto de arrecadações recebidas durante o mês, já faturamento é a receita bruta deduzidas as devoluções, descontos concedidos, ICMS, IPI destacados nas notas fiscais. Com isto, é relevante salientar a necessidade de a empresa possuir um elevado conhecimento das leis que compõem a base de cálculo, ou seja, todas as operações que causam algum impacto na base de cálculo, tanto acréscimos quanto deduções.

A realização deste estudo teve o intuito de tratar as contribuições sociais, mais precisamente a COFINS e PIS/PASEP, para empresas optantes do Lucro Presumido. Organizações que se enquadram no regime citado anteriormente devem seguir o regime cumulativo, ou seja, não permite o aproveitamento de créditos e, conseqüentemente, apresentam alíquotas diferenciadas em relação ao regime não cumulativo que rege as empresas enquadradas no Lucro Real. Para comprovar a arrecadação destas contribuições, os empresários devem cumprir também com as obrigações acessórias instituídas pelo fisco, com o propósito de combater e extinguir a elisão fiscal.

Nos casos abordados nos gráficos acima, fica visível a importância da correta análise da situação das organizações e, utilizando-se de conhecimentos teóricos básicos, é possível aplicá-los de forma prática na realidade das empresas, com o propósito de viabilizar o empreendimento, tornando-o mais rentável através da redução dos tributos devidos, ou seja, fazendo um planejamento tributário.

Por fim, existem inúmeras formas de diminuir a carga tributária regidas pela legislação, basta o administrador saber interpretar de maneira correta e aplicar em sua organização, buscando reduzir custos e aumentar os lucros.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Receita Federal. **Lei nº 10637, de 2002**. Disponível em:  
< <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2002/lei10637.htm> > Acesso em:  
15 out. 2014.

BRASIL. Receita Federal. **Lei nº 10833, de 2003**. Disponível em:  
< <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2003/lei10833.htm> > Acesso em:  
15 out. 2014.

BRASIL. **Receita Federal**. 2013. Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/mps/2013/mp627.htm>> Acesso em: 15 out. 2014.

BRASIL. **Receita Federal**. 2003. Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2003/in3452003.htm>> Acesso em: 15 out. 2014.

BRASIL. **Receita Federal**. 2012. Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2012/in12852012.htm>> Acesso em: 15 out. 2014.

BRASIL, **Receita Federal**. Disponível em  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp70.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp70.htm)> Acesso em: 15 out. 2014.

MINICÓDIGO SARAIVA: **Tributário Nacional, Constituição Federal e Legislação Complementar**. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PAULSEN, Leandro. **Curso de Direito Tributário**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

PINTO, João Roberto Domingues. **Imposto de Renda**. Porto Alegre: Pallotti, 2011.

SABBAG, Eduardo. **Manual de Direito Tributário**. São Paulo: Saraiva, 2014.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Lucro Presumido**. 8. ed. ver. e atual. Curitiba: Juruá, 2009.

## **CONTROLADORIA: UMA VISÃO SISTÊMICA E OPERANTE PARA OBTER A EFICÁCIA DOS RESULTADOS DESEJADOS**

Alessandra Cavalli<sup>1</sup>

Micheli Kohls<sup>2</sup>

Rafael Dal Pai<sup>3</sup>

Ricardo Rensch<sup>4</sup>

Danieli Maria Junges Friederich<sup>5</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem como tema a Controladoria. Aborda, especificamente, a Controladoria mediante uma visão sistêmica visando à obtenção e eficácia dos resultados desejados. O cenário atual requer constante busca e aprimoramento dos profissionais nas diferentes áreas, sendo que fizemos parte de um mercado mutável e cada vez mais competitivo. O sucesso dos empreendimentos, bem como a geração de resultados positivos depende da tomada de decisões dos profissionais envolvidos. Nessa perspectiva o assunto busca averiguar o papel da controladoria nesse processo decisório. Igualmente, o artigo foi escrito com o intuito de enfatizar o papel do Contador nessa ação, como também ampliar e otimizar o processo decisório dos gestores, a partir do apoio desses profissionais para a eficácia gerencial. O tema a ser abordado, contribui para o crescimento e direcionamento das empresas no mercado. Utilizando a pesquisa bibliográfica em livros, arquivos e textos on-line, a pesquisa serviu de base para a fundamentação teórica sobre a controladoria, sua importância e a função do profissional responsável pela área o qual possui um relevante papel de decisão no contexto organizacional. Assim, algumas premissas e conceitos básicos serão apresentados. As ideias foram sustentadas a partir de estudiosos do assunto, entre eles: Beuren & Moura, Catelli, Almeida, Pairise, Pereira e Padoveze. A partir da pesquisa tornou perceptível que as empresas que têm a controladoria certamente terão uma visão mais ampla do futuro a partir de informações relevantes e a tomada de decisão será eficiente, confiável e com ampla possibilidade de sucesso.

**Palavras-chave:** Controladoria – Gestão - Tomada de Decisões.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [alecavalli5@hotmail.com](mailto:alecavalli5@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [mih\\_kohls@hotmail.com](mailto:mih_kohls@hotmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [rafaeldalpai@hotmail.com](mailto:rafaeldalpai@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [ricardo\\_rensch@hotmail.com](mailto:ricardo_rensch@hotmail.com)

<sup>5</sup> Orientadora. Mestre em Educação nas Ciências – Área da Matemática, Especialista em Metodologia do Ensino da Matemática e da Física, professora na FEMA (Faculdades Integradas Machado de Assis). [danifriederich@yahoo.com.br](mailto:danifriederich@yahoo.com.br)

## INTRODUÇÃO

No mundo e ambiente empresarial, mas também globalizado, cada vez mais vem se intensificando a importância e relevância de que tornar-se empreendedor no mercado atual é atrativo, no entanto fazê-lo prosperar de forma efetiva, significativa e contínua torna-se um desafio. O desafio vem seguido de constante busca e aprimoramento, o que obriga permanente preocupação com a geração de resultados e otimização de recursos necessários para que os ganhos sejam positivos.

Para isso, tem-se a Controladoria, a qual procura obter um controle das atividades que dizem respeito ao setor empresarial, dados, estratégias e operações, permitindo não apenas o cumprimento dos objetivos e metas da empresa, como também a desejada eficácia na elaboração, realização e análise de dados, visando o crescimento e permanência da mesma no mercado.

Com o intuito de aprofundar e esclarecer algumas questões a respeito do tema Controladoria e sua importância na gestão empresarial, relacionando-a com o Contador e as Ciências Contábeis elaborou-se este artigo. Estes termos são dependentes, visto que o Contador tem um papel fundamental na tomada de medidas visando uma mudança de posicionamento deste profissional nos últimos anos.

Como uma evolução natural da Contabilidade tem-se a Controladoria, esta entendida como uma ciência que numa visão sistêmica e multidisciplinar objetiva, no processo de gestão, buscar ótimas decisões a serem tomadas.

Para mostrar esta inseparável relação entre os assuntos enfocados, organizou-se o artigo em duas seções devidamente caracterizados a partir do título “Controladoria: uma visão sistêmica e operante para a eficácia dos resultados desejados”. A primeira seção traz alguns desdobramentos a respeito do termo Controladoria, sua definição, importância, desdobramentos e funções. No segundo momento, destacam-se os tipos de controladoria a importância do controle contábil e da Contabilidade como ciência a partir de uma visão sistêmica da empresa a qual contribuirá para a eficácia nos resultados.

Posteriormente, apresentar-se-á algumas considerações, baseadas nos estudos e análises a partir das bibliografias consultadas.

Para compor a pesquisa bibliográfica, sustentaram-se as ideias a partir de renomados estudiosos e conhecedores do assunto: Beuren & Moura, Catelli, Almeida, Pairise, Pereira e Padoveze. Os teóricos complementarão o estudo realizado, assim como o referencial teórico, demonstrando ampla relevância nas informações sobre os tópicos abordados.

## **1 CONTROLADORIA E GESTÃO: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA.**

Devido à preocupação, nos últimos anos, com o desenvolvimento e aprimoramento das empresas, falar sobre Gestão é trazer em voga todo um processo que tem por intuito garantir decisões que visem otimizar a atuação do empreendimento.

Talvez por isso que o termo em questão e a literatura que o envolve seja tão vasta, além de estar sendo utilizada pelas diversas áreas do conhecimento - principalmente em Universidades e Cursos de aperfeiçoamento - com o objetivo de atingir os sujeitos que atuam nas empresas também combinando objetivos por meio de processos como o planejamento, execução e controle com a finalidade de maximizar os resultados.

Alguns autores relacionam e garantem que o termo Gestão e Administração são sinônimos, outros discordam. O que será feito aqui é uma conceituação acerca do primeiro termo já que a Controladoria está intrinsecamente ligada a ele e a participação desta é efetiva no processo da gestão.

De acordo com Dias, “[...] gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.” (DIAS, 2002, p.11).

Podemos dizer, então, que a gestão tem por objetivo alcançar suas metas mediante o comprometimento dos sujeitos envolvidos neste contexto. Ou seja, mediante a necessidade do mundo econômico, social e político, o processo de gestão representa, o que Catelli denomina de um processo significativo de controle e comando das operações da empresa e da permanência da mesma num mercado cada vez mais competitivo e cheio de desafios para que se alcance êxito nas decisões (CATELLI et al., 2013).

Além disso, a controladoria está inserida por atender e gerenciar as informações aos gestores responsáveis, intervindo ou procedendo de forma a monitorar este plano.

Neste sentido, Almeida, Figueiredo e Caggiano afirmam que a controladoria adentra no comando destas situações, subsidiando os gestores na busca constante do êxito organizacional e sua eficácia, mediante o conhecimento e dissipação das informações oportunas e pertinentes, possuindo um estreito elo relacional com as atividades que dizem respeito ao planejamento nas empresas (ALMEIDA 2013; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Vale lembrar, então, que para Figueiredo e Caggiano o planejamento assegura que o objetivo da empresa seja alcançado. Os mesmos definem planejamento como:

[...] a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. (FIGUEIREDO; CAGGIANO 1997, p.43).

Almeida complementa que “[...] planejar é, antes de mais nada, decidir antecipadamente”, “planeja-se para fazer as coisas certas” e “planeja-se para lidar com as incertezas, se elas ocorrerem.” (ALMEIDA et al., 2013, p.156).

Portanto a Controladoria torna-se importante no processo de gestão empresarial, pois a mesma surge de forma relacional, contemplando conceitos a partir das Ciências voltadas ao gerenciamento, controle das informações e auxiliando na tomada de decisões, entre elas, as Contábeis.

Dessa forma, cabe à controladoria implementar e executar as teorias e instrumentos das Ciências Contábeis no processo de gestão das empresas, contribuindo de forma efetiva na missão organizacional e contemplando as diversas dimensões, tais como financeira, econômica, cultural e social.

As ideias acima vêm ao encontro das apresentadas por Padoveze, o qual destaca que:

A Ciência Contábil é a Ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente e futuro – e, como Ciência Social, exige a comunicação da informação, no caso econômica, à controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. (PADOVEZE, 2004, p.3).

Em outras palavras, conforme Padoveze vê-se na Contabilidade aspectos temporais dos quais é possível basear-se. Os mesmos são imprescindíveis para o alcance das metas propostas, visto que decisões para a concretização delas futuramente precisam ter como parâmetro o passado e o presente do empreendimento.

Por outro lado, há de considerar que a controladoria não administra apenas o sistema contábil da empresa, visto que, segundo Kanitz, os conhecimentos de finanças e contabilidade seriam insuficientes para o desempenho organizacional (KANITZ, 1976).

Neste momento entra o papel do contador, o qual poderá ampliar sua atuação profissional para um cenário menos tradicional e enraizado que é apenas o de atender às necessidades fiscais. Ele poderá participar deste processo, principalmente na tomada de decisões, incorporando conceitos de gestão e seu conhecimento organizacional.

Nesse contexto,

[...] a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação. (ALMEIDA et al., 2013, p.344).

Sendo assim, pode-se dizer que a controladoria é responsável por fornecer aos gestores informações adequadas, além de subsidiá-los na tomada de decisões, as quais devem vir ao encontro dos objetivos e metas instigando para que todos trabalhem nesta perspectiva. Em vista disso, compreende-se, então, que não parte da controladoria a tomada de decisões, mas assegurar resultados positivos mediante conhecimento de dados, conceito e informações.

Normalmente a controladoria pode ser definida a partir de duas abordagens, as quais serão citadas e definidas a seguir - a controladoria como ramo do conhecimento e a controladoria como unidade administrativa. Há de salientar que o conceito de controladoria é amplo e, às vezes, suscita dúvidas tanto aos acadêmicos quanto aos profissionais atuantes nas empresas.

Enfatiza-se, também, que a importância da Controladoria no planejamento e efetivo controle operacional, sua responsabilidade e valor vão bem mais adiante. A Controladoria tem a função de garantir o cumprimento dos objetivos decorrentes da missão dos gestores e a coordenação dos mesmos para que haja uma melhora na tomada de decisões no controle organizacional a partir de dados e informações significativas.

## **2 TIPOS DE CONTROLADORIA**

Segundo Almeida, a Controladoria pode ser vista ou como área do conhecimento, facilitando o controle da gestão e a tomada de decisão; ou ainda como área administrativa com a intenção de controlar as informações para a tomada de decisões.

Para Almeida, a controladoria visa à compreensão do todo indissociável, ou seja, “[...] na verdade (...) é uma situação em que as partes são colocadas como representantes do todo.” (ALMEIDA et al, 2013, p. 333). Por outro lado, podemos compreendê-la de formas distintas, o que se verá na próxima seção.

### **2.1 CONTROLADORIA COMO RAMO DO CONHECIMENTO HUMANO**

#### **A controladoria como ramo do conhecimento**

[...] é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção dos sistemas de informações, no sentido de suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzir durante o processo de gestão, quando requeridos, a tomar decisões ótimas. (BEUREN; MOURA, 2000, p.63).

Partindo do conceito citado vale ressaltar que Citella, ao apoiar-se na Teoria da Contabilidade, coloca que a Controladoria como ramo do conhecimento torna-se responsável pela conjectura que dará embasamento e sustentação para princípios, visando os propósitos que supram de forma adequada e positiva as necessidades dos gestores, conduzindo-os no processo a tomarem as decisões cabíveis para o Modelo de gestão da Empresa (CITELLA et al., 2013).

Segundo o autor, uma visão multidisciplinar do Contador - na controladoria enquanto ramo do conhecimento - é imprescindível, pois o mesmo agregará conceitos das mais variadas Ciências, tais como das áreas da administração e economia (CITELLA et al., 2013).

Assim sendo, abre-se uma gama de assuntos que visando o melhor da gestão leva em consideração temas tais como: modelo e processo de gestão, modelo organizacional e de decisão e mensuração. Almeida cita que, nesta expectativa, “[...] a interação multidisciplinar é verificada pela agregação de conceitos das áreas de economia, administração e sistema de informação, entre outras.” (ALMEIDA et al., 2013, p. 345).

O modelo de gestão da empresa, por exemplo, dentro da Controladoria como ramo do conhecimento é de extrema importância para a execução e controle de resultados.

Segundo Nascimento & Reginato, o modelo de gestão origina-se dos conhecimentos dos proprietários e executivos da empresa e é efetuado por todos que fazem parte da organização e controle dos resultados. Assim, a visão e o conhecimento que os mesmos têm a respeito do que é e do que desejam para a empresa estão implícitos ou explícitos no comportamento individual ou coletivo das pessoas que fazem parte da empresa e interferem neste o planejamento até o controle de resultados. (NASCIMENTO; REGINATO et al., 2013).

Daí a importância de todas as Ciências envolvidas na Controladoria como Ramo do Conhecimento. Visando diferentes conceitos das diferentes ciências e a condução através de ações que combina objetivos, planejamento, execução, controle e resultados, “[...] o modelo de gestão pode maximizar o impacto positivo e amenizar o impacto negativo das ações e comportamentos das pessoas e suas decisões.” (NASCIMENTO; REGINATO et al., 2013, p. 42).

Nesta mesma linha o modelo organizacional também influencia a atitude dos envolvidos no processo e modelo de gestão sendo que se torna determinando para o sucesso ou fracasso de uma organização. Os autores, Nascimento & Reginato, destacam a importância da efetivação e relevância dos elementos e modelos organizacionais, destacando o papel dos envolvidos e as tarefas que serão executadas ao longo deste processo (NASCIMENTO; REGINATO et al., 2013).

Outro tema importante na Controladoria como ramo do conhecimento é o modelo de decisão e mensuração dos resultados econômicos. Estão intimamente ligados com os outros temas citados, visto que a decisão de tomar os rumos ou decisões mensurará consequências positivas ou negativas no setor empresarial. Catelli ressalta que a tomada de decisão interfere de forma impactante no patrimônio da empresa e lembra que “[...] a possibilidade de **tomar**<sup>6</sup> ou **não tomar**<sup>7</sup> uma decisão”, certamente trará consequências.” (CATELLI et al., 2013, p.125).

Ao concluir pode-se dizer que nesta abordagem, a Controladoria torna-se responsável pelas bases teóricas e conceituais do empreendimento. Estas bases visam e antecedem qualquer tomada de decisão e norteiam a execução e aplicação dos conhecimentos organizados para partir para a prática, efetivamente. Sendo assim, torna-se importante estas abordagens e ponderam-se necessárias para a construção, modelagem e preservação dos sistemas de informação dos gestores, auxiliando-os a tomar ótimas decisões durante o seu processo.

## 2.2 CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO DA EMPRESA

A Controladoria, como unidade ou área administrativa, torna-se responsável pela execução de algumas atividades que envolve desde a gestão operacional, econômica e financeira passando pela patrimonial da empresa. Seguindo Catelli, neste ramo a Controladoria é entendida como “[...] órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.” (CATELLI et al., 2013, p.345).

---

<sup>6</sup> Grifado conforme citação do autor.

<sup>7</sup> Grifado conforme citação do autor.

As ideias do autor supracitado vêm ao encontro da citação de Villas Boas. Para ele a Controladoria vista pelo viés Administrativo é definida como sendo:

[...] um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas com o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, o Orçamento Empresarial e o Sistema de Custos para avaliação e controle das operações e dos produtos, objetivando a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial. (VILLAS BOAS, 2000, p.61).

Neste aspecto, há de se ressaltar, então, que a eficácia das diferentes áreas da empresa, precisa contar com a organização de todos, e que necessita, dessa forma, a eficácia de todos os setores envolvidos, através da busca individual dos departamentos.

Sendo assim, segundo Bio, pode-se analisar o desempenho de um “administrador” (gestor) mediante conceitos como eficácia e eficiência. Para Bio “[...] eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos [...]” enquanto que “[...] eficiência é definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos.” (BIO, 1985, p. 20).

Vê-se, então, que a eficiência está ligada ao modelo de execução do processo e atividades da empresa sendo que o processo é considerado produtivo quando se dá o alcance das metas; enquanto que a eficácia está relacionada aos resultados e na escolha de alternativas que sejam corretas para um determinado problema, com a finalidade de atingir metas e objetivos da empresa.

Dessa forma a eficácia da empresa pressupõe a obtenção de lucros, a qual é resultante de decisões tomadas e que busquem a otimização dos resultados. Sendo assim, materializa-se uma área responsável pela execução das atividades: a controladoria como órgão administrativo.

Vale lembrar que a Controladoria, neste sentido, torna-se uma forma de direcionamento dos resultados a partir de informações sobre a gestão. É a isso que Catelli se refere quando diz que “[...] a controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre a gestão [...]”, pois, para o autor “[...] ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização dos resultados econômicos.” (CATELLI et al., 2013, p. 346).

O referido autor ainda lembra que é a partir da eficácia que a Controladoria visando uma visão sistêmica, global, que chega a otimização dos resultados econômicos da gestão, sendo esta a missão da Controladoria.

Para Catelli, cabe “[...] à Controladoria, por ser única área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do todo, a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial [...]”, ou seja, “Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da Organização [...]” os quais dar-se-ão a partir de objetivos claros e metas estabelecidas, entre eles:

- a) promover a eficácia organizacional;
- b) viabilizar a gestão econômica;
- c) promover um enfoque sistêmico e integração das áreas de responsabilidade (financeira, econômica gestão operacional e patrimonial). (CATELLI et al.,2013, p.346).

Concluindo, ressalta-se a importância da Controladoria como órgão administrativo, pois a geração de informações e dados contribuem para a tomada de decisão dos gestores, o que contribui para a busca da eficácia empresarial.

## **CONCLUSÃO**

A Controladoria surgiu nos últimos anos com o intuito de compreender de forma mais eficaz o processo decisório das empresas e como forma de “monitorar” as consequências econômicas decorrentes das ações desenvolvidas. A mesma, tem como função básica, promover a otimização de resultados da gestão empresarial ampliando o papel da Contabilidade, e do Contador na elaboração, tomada de decisões e veiculação de informações. Este novo posicionamento visa mudança de comportamento e posicionamento do profissional contábil nos últimos anos.

Destaca-se que a Controladoria apresenta condições para observar e analisar o setor empresarial de forma complexa, auxiliando na integração das diferentes áreas da empresa. Sendo assim, o pensamento sistêmico a partir do funcionamento da empresa, como também o desempenho de todos os incluídos no processo de gestão, auxiliarão, coordenarão, produzirão e obterão a eficácia das organizações. Desta forma, quanto mais sistêmica for à visão e interação dos gestores, mais fácil

será o cumprimento da missão e preservação dos objetivos traçados. Assim, conclui-se que o papel do Contador torna-se essencial neste processo de reconhecimento e divulgação dos fatos, visto que nessa ação o sucesso de futuro, o processo decisório e a eficácia dos resultados também dependem da atuação desse profissional.

Mais uma vez, é nesta visão que a Controladoria atua, visando relacionar e integrar as diferentes áreas e gestores da empresa. De forma coordenada facilitará a administração do empreendimento, a avaliação e apreciação da empresa, promovendo os subsistemas organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e metas traçadas.

Verifica-se que como ramo do conhecimento a Controladoria possui o auxílio das diferentes Ciências, as quais contribuem para seu desenvolvimento. Porém, é como órgão administrativo que ela influencia diretamente nas ações empresariais, buscando bons resultados e atingindo os objetivos e a missão do setor empresarial, sendo uma grande aliada em todo o processo de gerenciamento das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. et al. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

CATELLI, A. et al. Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, vol. 01, 1 ed., jul./dez. 2002.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VILLAS BOAS, Fernando J. A controladoria: um modelo conceitual integrado.  
**Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, ano IV, n.12, p.60-73, jun/2000.

## **CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE APOIO AO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES**

Daniela Tilwitz Eichelberger<sup>1</sup>  
Eliete Maria Kunz<sup>2</sup>  
Marcos Volnei dos Santos<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A globalização traz como consequência mudanças ambientais, devido a esse fato o mercado torna-se cada vez mais exigente, competitivo e mutável, em contrapartida cabe às empresas moldarem o processo de gestão empresarial, na busca de adotarem novos modelos de decisões interligados aos sistemas de informações gerenciais para que as empresas mantenham-se sustentáveis e lucrativas. Sendo assim o presente artigo tem como objetivo, investigar o papel da controladoria nesse processo decisório. Para o desenvolvimento do estudo, foi utilizada pesquisa bibliográfica em livros e arquivos online, na busca de conceitos sobre controladoria, o profissional responsável pela área, sua estruturação e sua importância no papel de decisão na organização. Enfim, o estudo permitiu uma visão que com a integração da controladoria nas organizações permite que essas possuem uma maior visão de futuro, conhecimento do ambiente e variáveis, fornecendo informações relevantes possibilitando aos gestores um suporte para a tomada de decisão seja eficiente e confiável.

Palavras-chave: Controladoria – tomada de decisão – informações.

### **INTRODUÇÃO**

No mundo moderno empreender parece ser um bom negócio, porém para fazê-lo prosperar e continuar sustentável é um grande desafio, devido à crescente pressão competitiva, as organizações necessitam adequar-se a um modelo de gestão bem delineado, capaz de trabalhar com as novas tendências, onde a grande ênfase dos gestores é a eficiência no uso dos recursos convenientes para a geração de lucros. Ao encontro dessas novas tendências, a controladoria vem se moldando nas empresas para que possa atender as demandas do novo mercado econômico

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dani\_eichel\_berger@hotmail

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. nika\_emk@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosvolnei@terra.com.br

assegurando a continuidade da instituição, constituindo séries de informações relevantes na tomada de decisões.

Nesse sentido, o objetivo do presente artigo visa esclarecer a função da Controladoria nas empresas para que a mesma auxilie todos os usuários a obter os resultados satisfatórios através de mecanismos gerenciais, contábeis e financeiros que vão gerar as informações fundamentais para tomada de decisões.

Para a elaboração do presente trabalho, utilizou-se pesquisa bibliográfica em livros e na área digital, para obtenção de conhecimento referente a controladoria e suas funções e interferência no processo decisório.

Desta forma a estrutura da pesquisa divide-se nos seguintes capítulos: controladoria, *controller*, estruturação da controladoria e o papel da controladoria nas organizações.

## **1 CONTROLADORIA**

O novo ambiente em que as instituições estão inseridas nos dias de hoje, exigem das mesmas, constantes evoluções para que essas possam se manter sólidas e lucrativas. Para que isso seja possível, as empresas cada vez mais se utilizam da controladoria, que, segundo Oliveira, Perez Jr e Silva,

[...] pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 5).

Assim como Oliveira, Perez Jr e Silva e outros autores também entendem controladoria como o estágio evolutivo da contabilidade, outras ainda a dividem em vértices:

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. (CATELLI, 2013, p.344).

Já, para Padoveze, a controladoria pode ser definida “[...] como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa.” (PADOVEZE, 2005, p. 3).

Para Oliveira, Perez e Silva, apesar da importância da controladoria nas organizações, ela ainda não possui uma definição de suas respectivas funções e atividades (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013).

Para Nascimento e Reginato, a controladoria tem como função:

[...] promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias, e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório. (NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 02)

Sendo assim, a função da controladoria é fundamentar os objetivos estabelecidos, encontrar resposta para o hiato entre os resultados alcançados e esperados, e sustentar a qualidade no processo de decisão.

Através do conhecimento das variáveis econômicas, das operações no ambiente, que a controladoria deveria embasar-se para que as informações promovam decisões eficazes.

Além das funções que compreendem a controladoria, Shank & Govindarajan, apud Martin:

A controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, o que ela deve realizar sem perder jamais seu caráter de apoio operacional. Para conseguir essa conexão estratégico-operacional é necessária uma postura muito mais profunda, com mudanças inclusive de caráter epistemológicos. A primeira diz respeito a compreensão da própria natureza da empresa e de seus objetivos. A segunda, ao entendimento de que qualquer empresa sempre está imersa num ambiente volátil e competitivo com o qual interage profundamente.

Forças ambientais tais como as que estão presentes nos mercados, na concorrência e na tecnologia, afetam diretamente os resultados de todas as formas que se encontram em determinado setor de negócios. (MARTIN, 2002, p. 15).

Entretanto, a controladoria necessita ser contínua e apta a desenvolver o papel operacional dos demonstrativos e exigibilidades, mas também deve ser estratégica. De modo que sua função é fazer que a organização entenda qual é o seu campo, seus objetivos e metas, situando-a de que está em ambiente altamente competitivo e de muitas mudanças que afetam diretamente seus resultados. Sendo assim, a controladoria tem por objetivo apoiar o processo de decisão dentro das empresas para que essas se tornem cada vez mais competitivas, sustentáveis e que desenvolvam resultados satisfatórios.

## **2 CONTROLLER**

Na busca de lucratividade, sustentabilidade, competitividade e outras exigências dos novos tempos, a controladoria foi inserida nesse contexto, como uma opção para o alcance desses objetivos, e junto com essa surge também um novo profissional, que alguns autores nomeiam como *controller*:

Dependendo do organograma da empresa, o título de *controller* pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeiras, com nível de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte das organizações. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 10).

Ainda sobre a designação de *controller* “[...] entende-se por *controller* um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do Sistema de Informações Gerenciais.” (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013 p.11).

Ou ainda, “[...] o *controller* é o elemento responsável pelo departamento da controladoria, ou responsável pelas funções que exerce na controladoria.” (SOUZA, 2008, p. 47). Para Palazzo, Carvalho, Resende et al.,

Nesse sentido, percebe-se que o *Controller*, que geralmente é o gestor da controladoria, tem papel fundamental na formulação e no controle do planejamento estratégico da empresa, uma vez que ele fornece aos gestores os dados necessários da companhia e seu desempenho no setor possibilitando a análise das forças e fraquezas e auxiliando na formulação das estratégias de desenvolvimento. (PALAZZO; CARVALHO; RESENDE et al., 2010, p. 3).

O *controller* está diretamente ligado ao papel de desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico, oferecendo aos gestores os dados e informações relevantes:

É aquele que controla e dá o apoio à alta administração da empresa, é responsável por todo o processamento das informações transmitidas aos gestores. Faz relatórios e interpretam dados, direcionando os gestores a uma decisão lógica e compatível com seus objetivos, para a melhor tomada de decisão. É responsável pelo projeto, implantação e manutenção de um sistema de informações. O *controller* tem papel importante, gerando informações confiáveis e eficazes, assumindo assim uma função fundamental dentro das organizações. (PIEVE; ALMEIDA; FEDATO et al., 2010, p.3).

Responsável pela mensuração e transmissão das informações aos gestores para apoiá-los nas decisões. Devido a seu papel de controlar, elaborar, interpretar também é responsável por um sistema de informação, o *controller* é de extrema importância dentro de uma organização.

Nos tempos atuais, o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativa (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 13).

O *controller* precisa estar capacitado, a exercer sua função com um domínio pleno de conceitos utilizados em áreas afins. Onde deve garantir que as informações cheguem às pessoas certas e no tempo certo, para que isso aconteça deve trabalhar de forma que obtenha um bom conhecimento do seu ramo de atividade entendendo os problemas da empresa, analisando diagnóstico e proposição de medidas corretivas, com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas traçados para a organização como um todo (MORANTE; JORGE, 2008, p.1). Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva,

A valorização do cargo de *decontroller* é consequência direta da necessidade das empresas de elaborar o planejamento estratégico e controlar, com cada vez mais rigor, os custos administrativos, financeiros e de produção de bens e serviços. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 13)

Nesse sentido o *controller*, vem cada vez mais se destacando no mercado atual e para atender às exigências do mercado de trabalho, deve estar adequada ao desempenho das funções:

Contabilidade e finanças; Sistema de Informações Gerenciais; Tecnologia da informação; Aspectos legais de negócios e visão empresarial; Métodos quantitativos; Processos informatizados da produção de bens e serviços. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 13).

Através dessas funções, o profissional adquire a capacidade de entender e conhecer toda a entidade, e assim influenciar na tomada de decisão. Para Silva,

É importante que o *Controller* conheça a companhia de maneira homogênea, tenha conhecimento das operações que são realizadas e como o custo dessas operações irá impactar na contabilidade. Dessa as empresas valorizam o *Controller* que saiba manter relacionamento com os diversos departamentos. É essencial que o *Controller* seja conhecido pelos diversos setores da companhia, de modo que os processos sejam assegurados dentro do prazo. (SILVA, 2011, p.1).

Pieve, Almeida, et al, apud Moisamnn e Fisch, também falam sobre suas visões das principais características de um *controller*, como:

[...] iniciativa, visão econômica, comunicação, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética. (PIEVE; ALMEIDA; FEDATO et al., 2010, p.3).

Nas empresas modernas, a tendência é o maior envolvimento entre os departamentos e unidades de trabalho, o que facilita a função do *controller*, se esse for capaz de desenvolver suas atividades sabendo trabalhar com a liderança dentro dos diversos setores (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 13).

A capacidade do *controller* em envolver-se com todos os setores, direcionando as informações relevantes, controlando os custos administrativos e financeiros, gerando eficiência no processo de produção, resulta da preparação desse profissional e da habilidade para adequar-se as novas situações, decorrentes das constantes mudanças dessa nova era tecnológica.

### **3 ESTRUTURAÇÃO DA CONTROLADORIA**

Nesse novo modelo de instituições, onde os setores trabalham em equipes, cabe controladoria ser estruturada de forma que cada vez mais consiga atender as

necessidades de informações de todos os órgãos, tanto internos como externos inclusive o governo.

Dessa maneira, segundo Oliveira, Perez e Silva, a moderna controladoria, deve atender as necessidades gerenciais e financeiras, ou então, os aspectos rotineiros e gerencias definido como

Contábil e fiscal: nesse segmento são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representadas pela escrituração contábil e fiscal, com geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc. Também se enquadrariam as outras funções corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoque e imobilizado, apuração e gestão dos impostos etc; (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 7).

Para Oliveira, Perez e Silva, setor contábil fiscal é o responsável por atender as necessidades do governo, setores de fiscalização e pelo controle dos bens, direitos e obrigações que a empresa possui tendo:

Planejamento e controle: caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da controladoria. Nesse segmento devem estar incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributário etc. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 7).

Planejamento e controle têm como função, o lado administrativo, ou seja, a gestão dos negócios. Padoveze também defende a estruturação da controladoria sobre esse mesmo ângulo, dividindo a controladoria em área contábil e fiscal, responsável pela prestação de contas e pelas disponibilidades da empresa. A outra área fica a cargo do planejamento e controle, reguladora da questão orçamentária, a onde será aplicada os recursos da entidade, para a geração de benefícios financeiros (PADOVEZE, 2013).

Padoveze complementa que o planejamento estratégico deva estruturar outros dois sistemas de informações para a tomada de decisão, um que permita antecipar as necessidades e as mudanças causadas pelo ambiente e outro que

permita o acompanhamento das metas, ou seja, delinear e acompanhar o planejamento estratégico (PADOVEZE, 2013, p. 38).

A estruturação durante o processo de planejamento, tem inicialmente o objetivos de otimizar resultados, administrado as diversas áreas da entidade. Tem também por função fornecer informações das situações econômicas e ambientais, além de estruturar sistemas de informações eficazes para a gestão. Projetar situações futuras e suas viabilidades (CATELLI, 2013).

Através desse modelo de estruturação, as empresas, possuíram uma visão ampla, objetiva e mais real possível das situações futuras, permitindo um embasamento dessas situações para que aja um planejamento eficaz da captação e criação de recursos.

## **5 O PAPEL DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Tendo em vista a alta volatilidade de mudanças que ocorrem na sociedade, as empresas cada vez mais necessitam de agilidade e precisão, sendo assim, a gestão das empresas devem sempre estar voltadas as atualizações dos cenários futuros, antecipando-se das tendências e ameaças do ambiente.

À vista disso, o modelo de gestão facilita a ação organizacional através da definição da estrutura organizacional, da forma como trabalhar com as pessoas e suas relações internas e das escolhas das tecnologias usadas pelas empresa. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013). Para Oliveira, Perez Jr. e Silva,

Um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão das empresas é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências. Para o obtenção de êxito nessa missão, torna-se imprescindível o prévio conhecimento do verdadeiro papel estratégico da informação como ferramenta para a transformação empresarial e para o redesenho dos processos administrativos. Nesse sentido, torna-se fundamental a contribuição da controladoria. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 46).

A controladoria visa atender essa necessidade através das suas ferramentas que possuem a capacidade de gerar informações relevantes e mais reais possíveis, para a tomada de decisão.

Em nível internacional a controladoria, caracteriza-se como um grande banco de dados e informações, capaz de auxiliar a tomada de decisões da gestão empresarial. O objetivo central é produzir a informação certa, na hora certa para pessoa certa. Analisando dados desenvolvidos, formulando relatórios compactados, precisos e constantemente atualizados concedendo alternativas para auxiliar a gestão (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013).

Tão importante quanto estar atualizados as tendências de mercado e do ambiente, é o sistema de informação:

Para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações é necessária a existência de um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informação. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 54).

Então, o Sistema de Informações Gerenciais é o meio que permite as empresas transformarem os dados coletados em informações e comunica-las aos gestores.

A gestão de uma organização deve ser baseada, no processo decisório, requerendo informações específicas, assim surge a integração dos sistemas de informações gerenciais, responsáveis pelos mecanismos de controle e *feedback*, garantindo o suporte planejado pela instituição (CATELLI, 2013).

Desse modo a controladoria utiliza-se dos sistemas de informações e outros atributos designados a ela, para dar suporte na tomada de decisão das organizações para que essas se mantenham fortalecidas no mercado atual.

## CONCLUSÃO

A pesquisa realizada para o desenvolvimento do artigo possibilita abranger o conhecimento referente a área de controladoria no processo de tomada de decisão nas organizações, permitindo a compreensão de que a mesma é de suma importância para a gestão da empresa.

Dessa forma a controladoria deve conhecer e estar envolvida com o ambiente empresarial, realizando aperfeiçoamento das informações para gestão, através de métodos capazes de estabelecer e acompanhar o planejamento estratégico, implementar um sistema de informações gerenciais, elaborar análises e mensurá-las.

Mesmo sendo de extrema importância dentro das organizações, a controladoria ainda não possui uma definição específica no Brasil, além disso muitas instituições possuem uma visão distorcida ou então a desconhecem. Portanto ela é realizável e deveria receber uma atenção especial da parte dos gestores, sendo assim sugere-se uma investigação e comparação em empresas da região que adotam, e as que não adotam os métodos, a fim de avaliar o desempenho das entidades.

Enfim, o desafio encontrado pelas organizações atualmente é manterem-se competitivas, lucrativas e sustentáveis, desse modo a organização que estiver melhor preparada a atender as necessidades externas e internas, terá maior viabilidade nos alcance dos objetivos.

## REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria uma Abordagem da Gestão Econômica Gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTIN, Nilton **Cano**. **Da Contabilidade à Controladoria**: a evolução necessária. Disponível em: <[Http://Www.Scielo.Br/SciELO.Php?Pid=S151970772002000100001&Script=Sci\\_Artt\\_ext](http://www.Scielo.Br/SciELO.Php?Pid=S151970772002000100001&Script=Sci_Artt_ext)>. Acesso em: 14 abr. 2014.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luis Martins De; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PALAZZO, Juliana; CARVALHO Luciano Ferreira; RESENDE Neto Aline et al. **O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em Empresas de Grande Porte da Cidade de Uberlândia.** Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1149\\_1149\\_artigo2\\_controladoria\\_seget\\_autore s.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1149_1149_artigo2_controladoria_seget_autore s.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2014.

PIEVE, Elisete; ALMEIDA Ednei Isidoro; FEDATO Geovana Alves De Lima et al. **A utilização da controladoria e os benefícios de um modelo de gestão: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços.** Disponível em: <

[http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo\\_66artigo\\_10.pdf](http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_66artigo_10.pdf) >. Acesso em: 25 de abr. 2014.

SILVA, Rubens Lopes. **Profissão de Controller Exige Novos Atributos.** Disponível em: <<http://Cfc.Jusbrasil.Com.Br/Noticias/2594541/Profissao-De-Controller-Exige-Novos-Atributos> >. Acesso em: 17 abr. 2014.

SOUZA, Luiz Carlos. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios.** 1. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

**EMPREENDEDORISMO, FORMALIZAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO:  
IMPACTOS EMPRESARIAIS.**

Aline Gihl Schneider<sup>1</sup>  
Aline Thaís Fornalski<sup>2</sup>  
Rosana Milena Schlumpf Nogueira<sup>3</sup>  
Janice Walter<sup>4</sup>

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo principal expor para os leitores a importância da formalização e a desburocratização das empresas, dos impactos empresariais, tendo o auxílio do empreendedor. As ideias apresentadas no artigo esclarecem o conceito de empreendedorismo, formalização, organização empresarial, burocratização e desburocratização dentro das empresas. O empreendedor deve qualificar-se, buscar cada vez mais conhecimento e estar sempre atualizados com os novos acontecimentos e tecnologias. Sendo capaz de criar e transformar de forma diferenciada, um negócio com os recursos que tiver. As organizações precisam de empreendedores criativos e inovadores, que não vão sair por qualquer situação, onde vão ajudar a empresa a tomar decisões em meio a sua formalização, nos processos burocráticos e dando sua melhor opção para o desenvolvimento da organização. A burocratização caracterizava-se por metas, que deveriam ser seguidas e planejava tudo o que deveria ocorrer dentro da empresa. Atualmente não se utiliza o termo burocratização graças ao surgimento da desburocratização, que surgiu para o reequilíbrio das organizações, para melhores resultados que atendam às exigências que o mundo está vivendo, pois atualmente, com a tecnologia tudo funciona de forma rápida, ágil e eficiente, sem os excessos de papéis. Utilizando-se a metodologia bibliográfica para melhor compreensão do assunto.

Palavras-chave: Empreendedor – organização empresarial – burocratização.

**INTRODUÇÃO**

Atualmente, o desafio colocado as organizações é ter um bom empreendedor, porque são vistos de forma esplêndida por sua atitude de inovar, criar e correr riscos, por não saber se aquilo que criou vai lhe render ou não bons frutos no futuro.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. lineschneider34@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alinefornalski@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. rosana-milena@hotmail.com

<sup>4</sup> Especialista em Administração. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. janice@sommacontabilrs.com.br

Cada organização tem seu objetivo diferente das demais, trazendo o seu benefício, controle e adequação, mas, sempre seguindo regras e metas para a adequação na vida da sociedade.

A formalização é necessária e sempre será, porque se formalizar faz parte do nosso empreendimento, sem isso não se pode dar início a novas atividades. Sem a formalização, não pode fazer parcerias com outras empresas, contribuir com os impostos, tem a dificuldade de fazer empréstimos e financiamentos junto a bancos e correrá o risco de fechar mais facilmente sem esses apoios.

A burocratização hoje não é tão forte nas empresas, isso ocorre pelo surgimento da desburocratização que veio em meio à burocracia, que foi a correção e reequilíbrio das organizações, a diminuição dos papéis e a chegada da tecnologia.

Para a realização desse artigo foram utilizados estudos bibliográficos em livros, no ramo do empreendedorismo autores com Chiavenato e Dornelas, na parte de burocratização, organização e formalização de empresas, os autores Cury, Maximiano, Oliveira, Prado, Silva e Robbins.

## **1 EMPREENDEDORISMO**

Empreendedor é a forma que se usa para identificar o indivíduo que esta constituindo uma organização, é aquele que está sempre atrás de novas ideias, novas experiências, para seu crescimento e dos seus colaboradores. O termo empreendedor tem o significado de realizar, fazer e executar as oportunidades que lhe surgir. Sua essência é de buscar o sucesso.

Conforme Dornelas, o mundo tem passado por várias transformações e inovações a períodos de curto prazo, aonde vem mudando o estilo de vida das pessoas. O empreendedorismo está se intensificando graças ao avanço tecnológico, onde a economia e os meios de serviço e produtos também se intensificam, onde hoje, existe a necessidade de uma busca de obter conhecimento, que eram apenas obtidos raramente no passado (DORNELAS, 2001).

De acordo com Dornelas, estamos vivendo a era do empreendedorismo, onde os empreendedores estão criando novos empregos, relações de trabalho,

globalizando, revolucionando, dando uma oportunidade de riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2008).

Segundo Chiavenato, o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente (CHIAVENATO, 2008).

Já para Schumpeter,

[...] o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (SCHUMPETER, apud DORNELAS, 2001, p. 37).

De acordo com Chiavenato, empreendedor é a pessoa que está sempre procurando novas oportunidades para inovar, sem deixar de assumir as responsabilidades e riscos que tiver a sua frente, a verdade é que todos nós temos o espírito empreendedor por assumirmos tantas responsabilidades em nosso dia-a-dia (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Dornelas,

[...] invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos. (DORNELAS, 2008, p. 05).

Conforme Chiavenato, os empreendedores também são chamados de heróis pela sociedade, por proporcionar várias oportunidades de emprego cooperando com o crescimento econômico, é a pessoa que faz as coisas acontecerem, acredita naquilo que está buscando, é bem dotado de muita imaginação e persistência para abrir um ótimo negócio que lhe tornará bem sucedido futuramente (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Dornelas,

[...] o talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação, e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem ideias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas ideias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. (DORNELAS, 2001, p. 40).

Para Dornelas, o empreendedor identifica oportunidades onde as outras pessoas não veem, é curioso e atento as transformações, pois sabem que quanto mais conhecimento tiver, mais as suas chances melhoram. Tem iniciativa para criar um novo negócio, utilizando o recurso que se encontra de forma disponível e transformando o ambiente em que vivem, tendo comprometimento de tempo e esforço para fazer a empresa crescer, tendo a paixão pelo que faz, mesmo assumindo riscos e possibilidades de fracassar (DORNELAS, 2001).

Os empreendedores devem sempre adquirir novos conhecimentos, buscar novas técnicas de aprendizados, para estarem atualizados com a organização e nas mudanças e processos de formalização.

## **2 FORMALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL**

As organizações são muito importantes, por meio delas, pode-se alcançar objetivos e metas que uma pessoa sozinha não conseguiria atingir, apenas com a ajuda de um grupo ou mais uma pessoa para pensar.

A forma de organizar varia muito de empresas, cada uma tem uma forma diferente de alcançar seus objetivos dentro das organizações.

Segundo Pfiffner e Sherwood,

[...] organização é um tipo de associação em que os indivíduos – em número tal que contatos pessoais se tornam difíceis de ocorrer – se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos mutuamente aceitos. (PFIFFNER; SHERWOOD apud CURY, 2007, p. 115).

Já para Maximiano, uma organização, é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos (MAXIMIANO, 1995).

Em sua obra, Cury descreve a organização formal,

[...] um sistema planejado de esforços cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar". Já a organização informal "[...] envolve o padrão de comportamento adotado – a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam – à medida que esses padrões não coincidam com o plano formal. (CURY, 2007, p. 116-117).

Para abrir uma organização e mantê-la em dia, os empreendedores devem formalizá-la de forma adequada e atender as exigências que a lei manda.

Se formalizar é um passo principal antes de se constituir uma organização, pois se estiver ilegalizada, não poderá iniciar suas atividades empresarias, tendo tudo legalizado poderá concretizar sua empresa.

Segundo Robbins, formalização se refere aos níveis de uma organização e sua padronização, quando as tarefas são bem elaboradas cabe ao responsável decidir de que e como deve ser elaborado, para assim obter bons resultados (ROBBINS,2002).

Segundo Robbins, "[...] o grau de formalização pode variar muito entre organizações e dentro de uma empresa." (ROBBINS, 2002, p. 409). Para ter agilidade com menor tempo de abertura, orientações, alterações e encerramentos de empresas, a modernização nos processos burocráticos, deve-se racionalizar e simplificar os documentos.

### **3 BUROCRATIZAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO**

A burocracia é um sistema profissional, racional, na qual segue o critério da eficiência, para a ocupação dos cargos, divisão e execução das tarefas e na tomada de decisão. Buscam-se os meios mais adequados para atingir as metas. Para conseguir a eficiência, a burocracia precisa antes de tudo, detalhar como tudo será feito, porém, esquece que tudo pode variar e mudar, trazendo transtornos e disfunções para a realização dessas ações.

Para Oliveira, Prado, Silva, a teoria que mais contribuiu para as organizações é a Teoria Burocrática. Surgindo na década de 40 com os estudos de Max Weber.

Com essa teoria pretendia-se acabar com o conceito da teoria clássica, onde estava voltada para a produção e do conceito de teoria das relações humanas, voltada para o bem estar do empregado (OLIVEIRA; PRADO; SILVA, 2005).

Cury diz que dentro da organização, o homem segue a ética da responsabilidade ou racionalidade funcional, onde a organização lhe dá as regras; já fora dela, segue a ética do valor absoluto ou a racionalidade substancial, onde é um ser livre, têm seus valores, costumes e responsabilidade perante a sociedade em que vive. É bom quando a organização faz regras que serve tanto para dentro como para fora dela (CURY, 2007).

Conforme Oliveira, Prado, Silva, as razões para o surgimento da burocracia, foi o aumento das organizações e a necessidade de um modelo de organização onde fosse racional e abrangente, capaz de lidar com todos os setores de uma forma variada na entidade. Onde as funções de cada pessoa ou parte do grupo são preestabelecidas e tendo a certeza que as atividades planejadas serão executadas da melhor maneira possível (OLIVEIRA; PRADO; SILVA, 2005).

De acordo com Robbins,

[...] a burocratização é caracterizada por tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas que são agrupadas em departamentos funcionais, autoridades centralizadas, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando. (ROBBINS, 2002, p.411).

Para Max Weber, “[...] denomina-se burocracia, uma estrutura formal complexa, que são condições indispensáveis.” (WEBER apud CURY, 2000, p. 107).

Segundo Cury, a meta de Weber era proporcionar base teórica para qualquer estudo, a respeito da natureza e sim o funcionamento das empresas com uma organização complexa, principalmente a possibilidade do exercício do poder na sociedade e o grau de eficiência (CURY, 2000).

Para Weber,

[...] sua meta era proporcionar uma base teórica para qualquer estudo a respeito da natureza e funcionamento de uma instituição ou organização complexa principalmente sobre a possibilidade do exercício do poder na

sociedade ou o grau de eficiência da mesma. (WEBER apud CURY, 2000, p.107).

Segundo Cury, o modelo ideal de Weber, o termo burocratização, dá o entendimento, significado, das decisões demoradas, excesso de papéis, desperdício e ineficácia nas operações (CURY, 2000).

Para Weber,

O modelo ideal gera o termo “burocratização”, adotado como forma negativa da burocracia, daí o entendimento popular do termo, significando se no emperramento, demora nas decisões, excesso de papéis, desperdícios, ineficácia, enfim, ênfase na forma e nas regras, em detrimento dos objetivos, dos resultados. (WEBER, apud CURY, 2000, p.108).

Conforme Cury, com as limitações da burocratização, muitas organizações se tornaram inviáveis, então, os pesquisadores procuraram uma forma de conseguir minimizar o efeito que a burocratização estava causando, surgindo a ideia da desburocratização (CURY, 2007).

Segundo Cury,

[...] a desburocratização refere-se não só aos meios indicados para correção, reequilíbrio e efetividade do sistema organizacional, como também a internalização de novos processos que melhor atendam às exigências dinâmicas de uma sociedade em mudança. (CURY, 2007, p.109).

De acordo com Cury, a passagem do modelo de organização burocrática no passado e a desburocratização do futuro devem-se, “[...] a adoção de técnicas de desenvolvimento organizacional, desenvolvimento gerencial, adoção de estruturas temporárias, enriquecimento de cargos, descentralização de produtos e sistemas de motivação para o homem.” (CURY, 2007).

Segundo Oliveira, Prado, Silva, por mais que vivemos num mundo organizado, convivendo com empresas bastante eficientes e que se utilizam de modelos e princípios burocráticos, a palavra burocracia, é um termo que assusta, pela carga negativa que ela apresenta. As pessoas criticam não apenas a burocracia em si, mas as falhas e distorções que ocorrem durante anos (OLIVEIRA; PRADO; SILVA, 2005).

A formalidade dos processos burocráticos se caracteriza por normas escritas, definindo a responsabilidade, função e autoridade de cada membro da organização, para um melhor desempenho na mesma.

## **CONCLUSÃO**

Os empreendedores têm hoje uma ótima visão de crescimento ao seu redor, pois sua atitude de empreender gera muitas mudanças na vida social, querendo ou não ele faz a sociedade, criando novos empregos, gerando oportunidades.

Para se tornar um bom empreendedor não deve ter apenas uma boa ideia, deve trabalhar e se qualificar. Saber o que quer na vida, a coragem de realizar o seu sonho, quando surgir uma oportunidade aproveitá-la, e quando não aparecer, buscá-la.

Ter a habilidade de desenvolver, liderar, inovar, visualizar o futuro e criar algo novo que fará a diferença. Estar sempre atualizado com as mudanças na vida profissional, sem deixar de buscar novos conhecimentos. Saber dos riscos que corre e não desistir na primeira tentativa, ser otimista e confiar na própria capacidade para tomar decisões.

Muitas pessoas estão desistindo de empreender, devido à burocracia, e os empreendedores desistem da formalização e de fazer o seu negócio, procurando assim, alternativas de um emprego e renda.

O excesso de burocracia é prejudicial para a formalização de empresas, impossibilitando o início das atividades, dificultando os negócios e fazendo com que as empresas fiquem sem se formalizar. Por isso, a importância da simplificação, desburocratização e racionalização dos negócios.

Com a disfunção da burocratização veio a desburocratização, onde as organizações têm mais vida, e os empreendedores são estimulados a participar na vida da empresa, contribuindo com as suas sugestões, que são muito importantes.

Com os elementos apresentados, podemos destacar que o impacto que está causando na vida empresarial, é o novo ponto de referência nas corporações, pois estas, estão se modificando com a tecnologia e cada vez mais buscando inovações e sugestões para um melhor negócio, que lhe traga lucro e rendimento.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. Dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo:2008.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas,2000.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 8. tir. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; PRADO, Jonas; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão de negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: 2002.

**ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
MIGRATE COMPANY SISTEMAS DE INFORMAÇÃO LTDA**

Camila Patricia Werle<sup>1</sup>  
Gabriéli Laís Ruaro<sup>2</sup>  
Toni Anderson Lausmann<sup>3</sup>

**RESUMO**

O presente artigo aborda como assunto a gestão organizacional, com foco na área de Recursos Humanos. Tem como delimitação temática o estudo de caso da empresa Migrate Company Sistemas de Informação Ltda, situada na cidade de Três de Maio/RS. Com o objetivo de analisar o perfil da instituição, almeja-se compreender seu modo de constituição, funcionamento, desenvolvimento e atuação vinda da área de gestão de pessoas junto aos colaboradores, investigando aspectos relacionados a departamentos e setores, medicina e segurança no trabalho, comunicação interna, motivação, estilo de gestão e cultura organizacional. A análise fundamenta-se nas teorias contemporâneas de Administração, com ênfase na interpretação de Charnov e Montana (2010), Chiavenato (2010), Lacombe (2011), Lacombe e Heilborn (2008), Robbins (2000) e Thiollent (2008). O trabalho caracteriza-se como teórico-empírico, com tratamento dos dados de natureza qualitativa e com fins explicativos. A abordagem analítica contempla um processo dedutivo das informações geradas a partir de documentação indireta, bibliograficamente, e direta, por meio de uma entrevista semiestruturada dirigida ao responsável pelo setor de gestão de pessoas da empresa. Percebe-se que o foco da instituição é investir na qualidade de seus produtos para qualificar a performance dos negócios e a vida das pessoas.

Palavras-Chave: gestão de pessoas – gestão organizacional – soluções fiscais – softwares.

**INTRODUÇÃO**

Escolheu-se a empresa de Razão Social Migrate Company Sistemas de Informação Ltda e nome fantasia Migrate. A empresa está localizada na Rua Padre Cacique, nº 985 no município de Três de Maio/RS.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso Tecnológico de Gestão em Recursos Humanos 2º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [camilapww@hotmail.com](mailto:camilapww@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso Tecnológico de Gestão em Recursos Humanos 2º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [gabi.ruaro@hotmail.com](mailto:gabi.ruaro@hotmail.com)

<sup>3</sup> Professor e Orientador do Curso Tecnológico de Gestão em Recursos Humanos das Faculdades Integradas Machado de Assis. [toni.lausmann@gmail.com](mailto:toni.lausmann@gmail.com)

Atualmente o ramo de negócios da empresa esta focado no desenvolvimento de softwares voltados para a área fiscal.

Ao longo dos anos, as organizações passaram a implantar e investir na gestão de pessoas e priorizar pela qualidade de vida de seus colaboradores. Percebeu-se a tamanha importância que as pessoas representam e os impactos que ocorrem de acordo com a forma como são administradas, diferentemente do passado, onde o foco era voltado apenas à tecnologia do produto produzido ou no processo aplicado.

A partir destas mudanças muitas empresas aderiram à contratação do profissional desta área e passou-se a trabalhar e fazer a gestão das pessoas internamente com foco na valorização, qualificação e na qualidade de vida do colaborador.

No referencial teórico deste artigo científico, apresentar-se-á um diagnóstico da organização que tem por objetivo elucidar o cenário da pesquisa. Nele privilegiaremos a apresentação dos dados gerados, por meio de uma entrevista semiestruturada com a responsável pelo setor de gestão de pessoas Luana Conrad, juntamente com Sócio Diretor Jean Carlos Benatti, realizado no dia 20 de Agosto de 2014.

As informações são referentes ao funcionamento geral da empresa, departamentos e setores, medicina e segurança no trabalho, comunicação interna, motivação, estilo de gestão e cultura organizacional, entre outros aspectos que serão citados a seguir.

Escolheu-se a Migrate para dar inicio ao artigo científico, pois se visou à importância significativa apresentada pela empresa no mercado de trabalho. A Migrate é umas das empresas mais importantes do Brasil no ramo do desenvolvimento de soluções fiscais. É responsável por parte da emissão destes documentos da forma que seus produtos também integram a outros sistemas de gestão.

## **1 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia da pesquisa consiste no estudo dos métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Conforme Thiollent, a metodologia da pesquisa é avaliada como uma disciplina relacionada com a filosofia da ciência, onde seu objetivo consiste em analisar as características dos métodos disponíveis, analisarem suas capacidades e limitações e criticar as possíveis implicações de sua utilização (THIOLLENT, 2008).

Com intuito de chegar ao objetivo proposto neste artigo, se fez necessário uma pesquisa descritiva de natureza teórica empírica com análise qualitativa: Um estudo de caso, com investigação diagnosticada e possível intervenção. Dessa maneira, parte-se de um problema recortado e uma realidade específica, busca-se a reflexão, á luz da fundamentação literária do âmbito da gestão, com retorno aplicável ao sistema local.

A análise trata qualitativamente os dados gerados, de forma explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos, será bibliográfica, investigando as informações por meio de documentação indireta. Também foi realizada uma entrevista semiestruturada para ser respondida pelo responsável pelo departamento de gestão de pessoas da organização, caracterizando-se como documentação direta extensiva para fins de diagnostico.

A pesquisa respalda-se no método de abordagem dedutivo para reflexão acerca dos dados, a qual parte das teorias e das leis, predizendo a ocorrência do fenômeno particular. Em conexão descendente, verificará como são os procedimentos da instituição pesquisada em relação à teoria de gestão presente na literatura.

No conceito geral, a metodologia da pesquisa, tem como objetivo principal, captar dados e analisar as características dos mecanismos utilizados para a realização da pesquisa, com finalidade na estruturação do trabalho.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas é parte integrante do setor de Recursos Humanos da empresa, sendo considerado de grande importância, pois se concentra tudo que se refere aos colaboradores. A gestão ocorre através da participação, colaboração e do envolvimento entre os funcionários com a empresa.

Segundo Chiavenato, as pessoas são o principal ativo dentro de uma organização. As empresas bem-sucedidas estão percebendo que só irão crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos colaboradores. Quando uma organização esta voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença de forma natural e contínua (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Heilborn e Lacombe, as empresas já se deram conta da grande importância que as pessoas representam e os impactos que se tem de acordo com a forma como são administradas, diferente do passado, onde o foco era voltado exclusivamente na tecnologia do produto e no processo da fabricação na qual não se valoriza a mão de obra (HEILBORN; LACOMBE, 2009).

De acordo com Charnov e Montana, as pessoas que trabalham sejam em qualquer organização são seus recursos humanos. Elas satisfazem as necessidades da organização ao adquirir as habilidades necessárias para administrar negócios eficientes e eficazes (CHARNOV; MONTANA, 2010).

Faz-se necessário por parte da administração da empresa encarar as quatro principais tarefas na área de recursos humanos, sendo elas a primeira, identificar os trabalhadores necessários para a determinada atividade, a segunda é colocar o funcionário certo na função certa, a terceira tarefa diante do gestor de recursos humanos é motivar constantemente o desempenho humano eficaz dos funcionários, a fim de resultar em níveis consideráveis de produtividade elevados e a tarefa final, que deve ser executada também pelo gestor é avaliar o desempenho dos funcionários e reconhecê-lo (CHARNOV; MONTANA, 2010).

O departamento de gestão de pessoas possui extrema responsabilidade no desenvolvimento e na formação dos profissionais dentro da organização. Seu

principal objetivo é desenvolver ações, trabalhar melhorias e colaborar para o crescimento da empresa e do profissional.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é um indicador que demonstra o nível de satisfação dos colaboradores relacionado ao seu ambiente de trabalho. É muito importante os gestores terem conhecimento sobre o que seus funcionários pensam sobre a empresa e quais as suas satisfações e insatisfações para assim tomar as devidas providências e agir de forma correta e adequada.

Segundo Chiavenato, as pessoas passam a maior parte de seu tempo no local de trabalho. Este ambiente se caracteriza pelas condições psicológicas e sociais de cada ser humano. De um lado, os aspectos ambientais que abalam os sentidos e que podem inclusive afetar o bem estar físico e a saúde das pessoas e de outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem estar psicológico, intelectual e a saúde mental das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Para Lacombe, o clima organizacional de cada empresa reflete no grau de satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho e na qualidade do mesmo, quando percebida e reconhecida pelas pessoas dentro da própria empresa (LACOMBE, 2011).

De acordo com Robbins, os gestores dispõem de alguns dispositivos de controle do comportamento humano, entre eles a seleção, orientação, acompanhamento, supervisão, reconhecimento e recompensas organizacionais (ROBBINS, 2000).

A partir das análises feitas para verificação do clima, as empresas podem e criar métodos e estratégias para diminuir e até mesmo eliminar os pontos de insatisfação encontrados, quando encontrados, e com isso estimular a motivação, a qualidade e a produtividade. Em casos de identificação de níveis de satisfação positivos, se faz necessário, manter e constantemente aprimorar ações que beneficiam o bem estar dos colaboradores e que geram maior produtividade e lucratividade.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste item apresentam-se os resultados da pesquisa de clima aplicada aos colaboradores da empresa Migrate Company, bem como para os gestores da empresa. A pesquisa foi respondida por quarenta pessoas entre o sexo masculino e feminino:

QUESTÕES	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	MUITO BOM
No que diz respeito ao seu ambiente de trabalho (prédio, instalações, iluminação, banheiros, café), como você o categoriza?	0%	0%	0%	23%	73%
As condições de equipamentos e de ferramentas de trabalho necessárias para o bom desempenho das atividades são:	3%	0%	8%	55%	35%
A qualidade da comunicação de informações entre o grupo do setor em que atua com o seu líder é:	0%	0%	20%	53%	28%
O relacionamento das pessoas entre os setores é:	0%	3%	33%	48%	15%
A comunicação da organização com os colaboradores em geral é:	3%	0%	28%	43%	15%
O salário que você recebe, referente ao trabalho que desempenha, é:	0%	10%	45%	40%	5%
As tarefas ou funções que desempenha são:	0%	0%	10%	60%	30%
O crescimento da organização daqui a 5 anos será:	0%	0%	8%	43%	48%
O comprometimento da organização com o colaborador é	0%	3%	30%	43%	23%
O seu comprometimento com a organização é:	0%	0%	5%	48%	45%
A prevenção de acidentes de trabalho visando a segurança e a saúde do colaborador é:	3%	8%	23%	35%	33%
Como é a atitude da organização em relação a suas propostas e sugestões de melhoria:	0%	0%	23%	55%	23%
As chances e as oportunidades de crescimento profissional que a organização oferece são:	0%	8%	28%	45%	20%
A frequência que você recebe elogios do seu líder é:	3%	0%	38%	45%	13%
As maneiras que são comunicadas as decisões da organização para os colaboradores são:	0%	10%	25%	48%	13%
Seu conhecimento sobre fatos novos que acontecem na organização é:	0%	5%	48%	33%	15%
A maneira com que o líder coordena a equipe é:	0%	0%	18%	50%	28%

Continuação da Ilustração 1

Em relação à carga horária de trabalho, você a considera:	0%	10%	23%	35%	33%
Como você avalia as atividades de integração realizadas pela empresa:	0%	5%	18%	43%	33%
Como você considera a importância que a empresa dá as opiniões e sugestões vindas dos funcionários:	0%	3%	18%	55%	25%
Quanto a minha estimulação para aprender e aprimorar meus conhecimentos sinto-me:	3%	3%	28%	33%	35%
Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa:	10%	30%	35%	20%	0%

Ilustração 1: Aspectos avaliados pelos colaboradores e gestores pesquisados.

Fonte: Produção do pesquisador.

Na entrevista realiza com Luana Conrad, juntamente com o sócio diretor Jean Carlos Benatti, responsável pela área de Recursos Humanos, buscou-se informações voltadas à gestão e funcionamento geral da empresa.

Hoje a empresa dispõe de uma equipe de aproximadamente 50 colaboradores, distribuídos em seis setores, sendo eles: Setor Financeiro, Marketing, Comercial, Infraestrutura, Suporte e Desenvolvimento.

A Migrate afirma que as pessoas são seu maior capital humano, por este motivo trabalha para o bem estar delas, com o objetivo de desenvolver soluções tecnológicas para qualificar a performance dos produtos e a vida das pessoas. As pessoas estando satisfeitas e realizadas, automaticamente as atividades fluirão de acordo com o esperado.

Quanto à comunicação voltada aos diretores da empresa identificou-se através da pesquisa de clima um percentual bastante satisfatório considerando excelente o relacionamento que a empresa mantém com a equipe.

Além de reuniões eventuais, ou de rotina, semanalmente são realizadas reuniões divididas em setores, onde são tratados assuntos voltados a cada área. Durante o trimestre, também são realizadas reuniões onde são apresentadas as evoluções no planejamento estratégico definido no início de cada ano.

Em se tratando de questões relacionadas a atividades internas e de integração, a instituição possui grande preocupação com seus colaboradores, a empresa desenvolve ações e momentos de integração periodicamente, seu

planejamento é definido no início de cada ano, com a elaboração de um calendário dinâmico.

No decorrer do ano são realizadas diversas ações com intuito de promover integração entre os colaboradores a fim de melhorar e aperfeiçoar a comunicação interna e o relacionamento entre a equipe, algumas destas ações são ginástica laboral, almoço dos aniversariantes, convênio com outras empresas, ambiente agradável e inovador, momentos de descontração durante o trabalho, entre outros.

O resultado de satisfação pode ser visualizado na pesquisa de clima demonstrada acima, trazendo um índice de resultados positivos onde 15% dos colaboradores consideram muito bom as ações, 43% consideram bom, 28% regular e 3% consideram péssimas as atividades desenvolvidas.

Em relação às condições de segurança, higiene e de saúde relacionadas aos riscos e doenças ocupacionais, a empresa possui um programa em parceria com a UNIMED de Três de Maio, onde são realizadas visitas periódicas à empresa. A UNIMED também é responsável pelos treinamentos e orientações sobre saúde ocupacional, nessas visitas são identificados fatores de risco, saúde ocupacional e verificação de higiene empresarial.

De acordo com a pesquisa a prevenção de acidentes de trabalho visando à segurança e a saúde do colaborador foi avaliada em 33% muito bom, 35% bom. 23% regular, 8% ruim e 3% péssimo.

Quanto à estrutura física, a empresa ainda não está adaptada para receber portadores de necessidades especiais, pelo fato da mesma estar situada no 2º andar de um prédio e possuir apenas escadas, impossibilitando o acesso de pessoas com necessidades físicas.

Se tratando de questões ligadas a carga horária de trabalho, a Migrate possui banco de horas, onde a carga horária diária é de 08 horas e 48 minutos. Porém a empresa possui horário flexível, onde permite que o colaborador administre sua própria gestão de horários, mantendo em dia suas atividades e fechando o horário estipulado dentro de um período de seis meses.

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, prédio, instalações iluminação, e banheiros, 73% dos entrevistados consideram muito bom e 23% consideram bom.

Para questões relacionadas à segurança na organização, a empresa não possui setor específico, as atividades relacionadas estão sob responsabilidade da equipe de infraestrutura, que realiza verificações e análises prediais constantemente. Até o momento a empresa ainda não registrou nenhum acidente de trabalho.

Na equipe Migrate, todos os colaboradores são engajados na busca de excelentes resultados para a empresa, cooperando uns aos outros.

O estilo de gestão de forma geral é democrático, a empresa costuma ouvir muito as pessoas envolvidas, em busca da opinião dos colaboradores sobre os assuntos a definir. Porém existem momentos em que não se torna possível, nestes casos passa a prevalecer a autoridade da diretoria da empresa.

Se tratando de processos decisórios e sugestões de melhorias na organização, a empresa busca e incentiva a participação dos colaboradores com opiniões e sugestões. A empresa possui justamente um canal de ouvidoria dedicado a críticas, sugestões e elogios voltados à organização.

Os resultados da pesquisa de clima quanto à importância que a empresa dá as opiniões e sugestões vindas dos funcionários, identificou-se que 25% dos entrevistados avaliam como muito bom, 55% como bom, 18% como regular e apenas 3% avaliam como ruim.

A Migrate possui cultura organizacional inovadora, de renovação e conservadora, entende-se que cada qual possui seus pontos fortes e suas deficiências. A empresa utiliza todos, conforme sua necessidade. Tenta-se prevalecer algum, alinhado às necessidades e os serviços prestados. Pode-se dizer hoje que a cultura de inovação possui peso significativo maior na cultura da empresa.

A Migrate presa pelos seus valores, sendo eles o Dinamismo, Simplicidade, Evolução, Fun, Modernidade e Foco em pessoas.

## **CONCLUSÃO**

O presente artigo científico desenvolvido agregou aos desenvolvedores conhecimentos gerais sobre o perfil e funcionamento da organização, como é o seu

modelo de gestão, as atividades que a envolvem e o posicionamento da área de gestão de pessoas voltado aos funcionários.

Também se aprimorou conhecimentos sobre o conceito de soluções fiscais, distribuição e divisão de setores empresarial, importância da valorização do funcionário e também os resultados de um ambiente de trabalho diferenciado para obter o sucesso empresarial de forma geral.

A Migrate é uma empresa conceituada no mercado de soluções fiscais. É conhecida nacionalmente e internacionalmente. Atua com objetivo de fornecer a seus clientes produtos de qualidade e que facilitam a vida das pessoas.

## REFERÊNCIAS

CHARNOV, Bruce H; MONTANA, Patrick J. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HEILBORN, Gilberto Luiz José; LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, P. Stephen, **Administração, mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

## ANEXOS

### ANEXO A - Pesquisa de Clima

QUESTÕES	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	MUITO BOM
No que diz respeito ao seu ambiente de trabalho (prédio, instalações, iluminação, banheiros, café), como você o categoriza?					
As condições de equipamentos e de ferramentas de trabalho necessárias para o bom desempenho das atividades são:					

Continuação do Quadro de Pesquisa

A qualidade da comunicação de informações entre o grupo do setor em que atua com o seu líder é:					
O relacionamento das pessoas entre os setores é:					
A comunicação da organização com os colaboradores em geral é:					
O salário que você recebe, referente ao trabalho que desempenha, é:					
As tarefas ou funções que desempenha são:					
O crescimento da organização daqui a 5 anos será:					
O comprometimento da organização com o colaborador é					
O seu comprometimento com a organização é:					
A prevenção de acidentes de trabalho visando a segurança e a saúde do colaborador é:					
Como é a atitude da organização em relação a suas propostas e sugestões de melhoria:					
As chances e as oportunidades de crescimento profissional que a organização oferece são:					
A frequência que você recebe elogios do seu líder é:					
As maneiras que são comunicadas as decisões da organização para os colaboradores são:					
Seu conhecimento sobre fatos novos que acontecem na organização é:					
A maneira com que o líder coordena a equipe é:					
Em relação à carga horária de trabalho, você a considera:					
Como você avalia as atividades de integração realizadas pela empresa:					
Como você considera a importância que a empresa dá as opiniões e sugestões vindas dos funcionários:					
Quanto a minha estimulação para aprender e aprimorar meus conhecimentos sinto-me:					
Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa:					
<b>Marque as duas principais razões pelas quais você trabalha na organização:</b>					
Salário					
Benefícios oferecidos pela organização					
Estabilidade no emprego					
Relacionamento com a chefia					
O trabalho que realizo					
A falta de opção de outro emprego					
Ambiente de trabalho					
Prestígio da organização					
Autonomia no trabalho					

Continuação do Quadro de Pesquisa

Possibilidade de treinamento
Reconhecimento
As chances de progresso profissional

## **ANEXO B – Roteiro da Entrevista Dirigida à Gerência de Recursos Humanos ou ao Gestor da Equipe**

### **1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.1 Qual a composição da equipe que coordena?
- 1.2 Como é percebido o fator humano na organização? As pessoas são importantes?

### **2 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO**

- 2.1 A organização procura desenvolver atividades de integração e outras ações para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores? Quais são essas ações?
- 2.2 De que forma as condições de segurança, de higiene e de saúde relacionadas aos riscos ou a doenças ocupacionais são analisadas e trabalhadas na organização?
- 2.3 Os colaboradores recebem orientações de segurança e de saúde ocupacional?
- 2.4 Existe uma análise e uma programação da escala de trabalho, tendo em vista as características da atividade desenvolvida (horário noturno e finais de semana)?
- 2.5 A estrutura física da organização está adaptada aos portadores de necessidades especiais? Em caso afirmativo, quais as adaptações existentes?
- 2.6 Como é estruturado o setor de segurança da organização?
- 2.7 Há índices de acidente de trabalho na organização? Descreva as principais ocorrências.
- 2.8 A organização tem mapa de risco?

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA**

- 3.1 Existe um bom relacionamento entre os colaboradores da organização?
- 3.2 Como é a comunicação entre chefia e colaboradores?
- 3.3 São realizadas reuniões de trabalho com os colaboradores? Qual periodicidade de realização das reuniões?

### **4 COMPROMETIMENTO, COLABORAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.**

- 4.1 Existe cooperação na equipe?
- 4.2 Existe comprometimento dos colaboradores, em termos do desempenho das atividades, para alcançar os objetivos da organização?
- 4.3 A organização procura motivar os colaboradores? Como?

### **5 ESTILO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

- 5.1 A gestão é autoritária, democrática liberal?
- 5.2 As pessoas participam do processo decisório, sugerem melhorias?

### **6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 6.1 A cultura organizacional é inovadora, de renovação, ou conservadora?
- 6.2 Quais os valores que a organização mais preserva?

## **ESTUDO DO CASO DA CONTRATAÇÃO DE PESSOAL NA PREFEITURA DE SANTO CRISTO**

Camila Rodrigues da Silva<sup>1</sup>

Daiane Dumke<sup>2</sup>

Tainara Regina Mahl<sup>3</sup>

Janice Walter<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Ao iniciarmos este artigo, devemos ter presente a importância de possuir pessoas qualificadas e capazes de desenvolver suas atividades dentro de uma empresa, auxiliando no alcance de metas e objetivos. No poder público municipal esta mesma regra deve ser seguida, pois cabe à prefeitura prestar diversos serviços direta e indiretamente à comunidade, criar e sancionar leis e regras que regulam e regulamentam os direitos e deveres da população, interceder junto aos poderes estaduais e federais para buscar recursos e investir em saúde, educação, infraestrutura, habitação, lazer e desenvolvimento social e econômico, entre outros. Para haver um bom desenvolvimento destas atividades, é necessário ter profissionais aptos para exercê-las. Neste artigo será abordada a contratação de pessoal na Prefeitura Municipal de Santo Cristo/RS. O município possui 14.378 mil habitantes, sua economia é baseada na produção de milho, soja e trigo, além de ser o maior produtor de leite da região e o terceiro maior produtor do Estado do RS na criação de suínos.

Palavras-chave: gestão pública – prefeitura - contratação.

### **INTRODUÇÃO**

O município de Santo Cristo foi criado através da Lei Estadual nº 2.502, de 28 de janeiro de 1955. Hoje a prefeitura conta com 573 servidores, entre 443 ativos e 130 aposentados e pensionistas, aos quais busca garantir bem-estar e salários dignos, respeitando os seus direitos, mas cobrando os seus deveres, pois a administração pública deve satisfação à população.

Conforme parágrafo único do Art. 1º da Lei Orgânica do Município, “A ação municipal desenvolve-se em todo o seu território, sem privilégios de distritos, bairros, reduzindo as desigualdades regionais e sociais”.

O setor de Recursos Humanos é indispensável para o bom funcionamento de qualquer organização; cabe a ele trabalhar com diferentes personalidades. No setor

público também deve haver grande preocupação com o fator humano. É fundamental que exista uma boa comunicação interna, profissionais qualificados e motivados a desenvolver suas atividades, requisitos esses que podem ser alcançados com um processo de recrutamento e seleção desenvolvido e permanentemente aperfeiçoado.

Este artigo tem a finalidade de apresentar as formas de contratações no setor público. Para isso, foi apresentado um breve fundamento teórico, seguido da metodologia em que é demonstrada a forma como foi realizada a coleta de dados dentro da instituição, e por fim, é feita a análise dos dados coletados.

## **1 PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA**

Com a evolução da economia mundial e o desenvolvimento de novas tecnologias, surgiu uma visão mais ampla do que significa uma organização. Não basta apenas contratar um colaborador para desenvolver sua função; há necessidade de motivação interna para que ele consiga se integrar, garantir que vai haver qualidade de vida e condições seguras e saudáveis para obter resultados de desempenho organizacional. Fischer já dizia,

Com esta visão mais precisa sobre necessidades, motivações interesses das pessoas, torna-se indispensável à criação de um ambiente positivo de trabalho que estimule as pessoas a realizarem os objetivos organizacionais, integrados à qualidade de competitividade. (FISCHER, 2009, p.122).

Este contexto deve ser implantado junto ao setor público para que os resultados tragam benefícios para a comunidade que usufrui dos serviços prestados, o que ainda é um grande desafio para muitas instituições.

Alguns princípios básicos da administração pública são citados pela Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988. A legalidade, impessoalidade, moralidade e a publicidade, e outros princípios que foram ampliados posteriormente através de emendas, não são menos importantes.

A legalidade dispõe que todos os atos realizados na gestão precisam estar autorizados e determinados por lei, caso contrário, a administração poderá responder na esfera administrativa, civil e penal. Esta determinação visa evitar atos

arbitrários, sem poder favorecer questões políticas ou pessoais. Na gestão privada faz-se tudo o que a legislação não prevê; ao contrário, no público, apenas pode ser feito o que ela determina (SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DE SUL, 2011).

O princípio da impessoalidade cria regras para evitar favorecimentos ou perseguições através de sanção de leis, ou seja, visa garantir que a administração municipal deve atender as demandas da comunidade como um todo, sem direcionamentos (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS, 2012).

Quando relacionado o princípio da moralidade, diz respeito a favorecimentos internos que são proibidos. Isso justifica também a impossibilidade de efetuar compras sem seguir processos-padrões de compras. Preza pela lealdade, transparência, boa-fé e ética, sendo que qualquer servidor pode acompanhar os atos efetuados, com o intuito de controlar e conhecer as atividades realizadas (SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DE SUL, 2013).

Toda e qualquer ação desenvolvida pelas instituições públicas deve ser publicada e exposta para que a comunidade em geral possa conferi-la. Trata-se do princípio da publicidade, inclusive a sanção de leis passa a vigor após a data de publicação. Excetuam-se apenas os atos que a própria lei determina tratar-se de informações que possam causar prejuízo a pessoas, órgãos e a própria instituição (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS, 2012).

Dentre vários outros princípios que foram introduzidos por emendas à Constituição, também é possível mencionar os princípios da eficiência, legitimidade e participação, razoabilidade, economicidade e motivação.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas sofreu várias alterações com o passar dos anos. Inicialmente, seu objetivo era controlar o recurso financeiro de cada empregado; atualmente, envolve a totalidade da valorização do capital humano. Está relacionada com buscar novas fontes de motivação, desempenho e capacitação profissional e pessoal.

Para Dutra, os objetivos das empresas precisam estar voltados às expectativas dos funcionários e buscar desenvolver o indivíduo ao mesmo tempo em que visam melhorar a lucratividade. É preciso analisar as políticas e práticas para alcançar esta troca recíproca de responsabilidades (DUTRA, 2009).

Para isso, é preciso alcançar o que afirma Kanaane, quando ressalta que as pessoas precisam participar dos processos, integrar a instituição, pois apenas com esse sentimento será possível realmente comprometê-los; estes passam a se responsabilizar pelas atividades que desempenham (KANAANE, 2009).

Nas instituições é preciso desenvolver o conhecimento já adquirido e aprimorá-lo, o que, de acordo com Lacombe e Heilborn, pode ser realizado de diversas formas, influenciado pelas políticas da própria instituição, e até do nível técnico de cada cargo (LACOMBE; HEILBORN, 2011).

É fundamental seguir os passos necessários para desenvolver o capital humano, recrutar e selecionar, treinar e monitorar, garantindo assim o melhor desempenho.

### **3 FORMAS DE CONTRATAÇÃO**

Existem algumas diferenças importantes relacionadas com a contratação de pessoal em instituições públicas e privadas. O setor público é regido por leis, que dispõem sobre o que pode ser realizado e de que forma.

Meirelles afirma que servidores públicos municipais “[...] são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública Municipal, direta ou indireta, sob regime jurídico.” (MEIRELLES, 2008, p. 594).

SEFAZ complementa que trata-se de celetistas ou estatutários, que assumem através de concurso público; contratados temporariamente, através de contrato emergencial, e ocupantes de cargos em comissão ou função gratificada (SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DE SUL, 2011).

Os ocupantes de cargos públicos, que assumiram após realizar o concurso público, passam por um período de adaptação e experiência, chamado de estágio probatório, para posterior efetivação. Podem ser regidos pela Consolidação das Leis

Trabalhistas - CLT, ou através de estatuto próprio (SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DE SUL, 2013).

Chiele, interpretando o que determina a legislação, afirma que os cargos em comissões, que tratam de livre nomeação e exoneração do prefeito, devem cumprir cargos de diretor, chefias e assessoramento, devendo estar ligados a um grupo de pessoas que demandem esse controle (CHIELE, 2008).

Aos servidores efetivos ainda cabem algumas funções gratificadas, que são responsabilidades atribuídas além do que consta no cargo, que também são de livre nomeação do prefeito (SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DE SUL, 2013).

Quando surge a necessidade de atender uma demanda temporária, eventual ou excepcional, podem ser realizados contratos por tempo determinado. Nessa modalidade é sancionada uma lei com a devida autorização legislativa (MEIRELLES, 2008).

Indiferente da forma com que o servidor ingressou dentro da prefeitura, é fundamental que ele tenha o suporte necessário, seja em conjunto com os setores internos ou então buscando cursos de qualificação.

Conforme Botelho, “Tão importante como o treinamento é o acompanhamento e a avaliação de desempenho, sob pena de um excelente treinamento resultar em sérios prejuízos.” (BOTELHO, 2008, p. 116).

Cabe ao gestor municipal definir suas estratégias para garantir maior efetividade no serviço público, atendendo seu principal objetivo que está relacionado com a prestação de serviços de qualidade para a comunidade em geral. Os princípios e a legalidade precisam sempre ser observados.

#### **4 METODOLOGIA**

Este artigo é um estudo de caso, que se caracteriza pela pesquisa qualitativa, para a qual foi selecionada a Prefeitura Municipal de Santo Cristo. Foi aplicado o Chek List (Anexo A), disponibilizado pela Instituição de Ensino Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA, o qual foi aplicado para o setor de Recursos Humanos no dia 18 de março de 2014.

No segundo momento, após análise dos dados coletados, foi elaborado um questionário (Apêndice A) para aprofundar o conteúdo, com o objetivo de obter maior conhecimento sobre a forma de contratação de pessoal. Os resultados serão expostos a seguir.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Com o estudo dos dados coletados, tendo presente que trata-se de uma instituição pública, é preciso seguir o que determina a legislação nos âmbitos municipal, estadual e federal.

Na instituição em questão, o Departamento de Recursos Humanos existe a mais de 25 anos e conta com duas servidoras concursadas no cargo de agente administrativo, as quais desempenham, as funções gratificadas de diretora e de chefe de núcleo.

Além das questões relacionadas com a folha de pagamento, o setor ainda auxilia na contratação de novos profissionais, que segue com base no regime jurídico - lei municipal nº 3.061/2008, e no plano de carreira do magistério que consta na lei municipal nº 3.063/2008, e na lei nº 3.062/2008, que traz a descrição dos cargos para os demais servidores e o plano de carreira para estas.

Na prefeitura, a contratação de pessoal ocorre de três formas: concurso público, contrato temporário e cargos em comissão. O concurso público classifica candidatos em diversas áreas determinadas em edital. Após realizar a prova e ser nomeado ao cargo, o servidor passa por três anos de estágio probatório para posterior efetivação.

Após este período a única forma de exonerar o servidor efetivo é a prova de sua culpabilidade por ato de ferimento à administração pública após a instauração de processo administrativo interno, respeitado o amplo direito ao contraditório.

A segunda forma de nomeação é através de contrato temporário, onde os candidatos são submetidos à prova escrita ou de títulos. A lei municipal determina que esta forma de contrato deve perdurar por um ano, podendo ser prorrogável por igual período. Esta modalidade é utilizada quando necessita de uma contratação

emergencial e não existem candidatos na lista de espera aprovados pelo concurso público.

Além destas formas de admissões apresentadas, a prefeitura nomeia profissionais para ocupar Cargos em Comissão e estende Função Gratificada a servidores efetivos, que passam a ser pessoas de confiança do governo. Pela lei municipal, os mesmos não necessitam de controle de jornada de trabalho, mas precisam estar à disposição a qualquer hora do dia ou da noite, inclusive em finais de semana, e não possuem direito à remuneração de hora extraordinária.

As funções gratificadas só podem ser desempenhadas por servidores concursados, que além de desenvolver sua função atual, ainda executam a tarefa de chefe, gestor ou diretor, compatível com seu cargo e recebem uma bonificação. Estes cargos não possuem estabilidade e estão sujeitos a penalidades da Lei nº 3.061/2008, art. 140.

Após realizar a nomeação do servidor que passará a integrar o quadro da instituição, não há um processo de integração e socialização, devido a grande demanda que o setor de Recursos Humanos possui.

O processo de recrutamento e seleção não é realizado conforme apresenta Lacombe, que envolve a descrição do perfil desejado para desempenhar a determinada atividade, para, com base nisso, selecionar a pessoa certa e garantir um bom desempenho na atividade, evitando perdas de produtividade, desempenho e de motivação (LACOMBE, 2011).

Na instituição pesquisada, existe uma política para a realização de aperfeiçoamentos, os quais são realizados quando houver interesse público e necessidade para melhorar o desempenho de determinada atividade.

Para evitar o grande número de atestados médicos, o vale-alimentação somente é pago para servidores com até dois atestados por mês.

A instituição concede ainda benefícios como biênios, triênios e prêmio assiduidade a seu quadro de pessoal.

## CONCLUSÃO

Como a produção do presente artigo foi possível conhecer um pouco sobre a gestão pública e, principalmente, distinguir esta das instituições privadas no âmbito do processo de recrutamento e seleção.

Observamos que existe uma preocupação por parte do setor de recursos humanos em realizar bem suas atividades, buscando sempre desenvolver ferramentas para a satisfação dos trabalhadores da Prefeitura Municipal.

Da mesma forma foi possível compreender que o processo inicial para recrutamento e seleção deve ser realizado com base nas alternativas apontadas pela legislação.

Também se ressalta a preocupação com o aprimoramento do conhecimento técnico, afinal, é preciso manter os colaboradores de qualquer instituição atualizados na função que desempenham.

No entanto, o processo que está relacionado com a integração não contempla um primeiro contato formal do novo servidor com os demais colegas e setores, o que nos parece ser uma falha a sanar.

É necessário considerar ainda que a legislação não permite contratação espontânea pela autoridade constituída, com exceção de cargos em comissão.

A estabilidade adquirida pelos servidores após a realização do estágio probatório precisa ser muito bem trabalhada para não ser sinônimo de acomodação. É preciso estimular e desafiar constantemente os servidores.

Sugere-se que seja realizado um estudo aprofundado pelo setor de recursos humanos e pela gestão do ente municipal para aprimorar o processo de integração de novos servidores, considerando que para um melhor desempenho o servidor precisa se sentir pertencente ao grupo que compõem a instituição.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Wilson Aparecido Costa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER André Luiz (Orgs.). **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de Controle Interno: teoria & pratica.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

CHIELE, Gladimir. **O que todo Prefeito precisa saber ao iniciar o mandato.** Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **O Livro do Prefeito: Alertas indispensáveis para o gestor.** Brasília: CNM, 2012.

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

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro.** ed. 16. São Paulo: PC Editorial Ltda, 2008.

SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DO SUL. SEFAZ. **Manual do gestor público: um guia de orientação ao gestor público.** 3. ed. Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2013.

SECRETARIA DA FAZENDA DO RIO GRANDE DO SUL. SEFAZ. **Manual do gestor público: um guia de orientação ao gestor público.** 2.ed. Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2011.

## APÊNDICE

- 1 Após a realização de concurso ou prova por contrato emergencial, qual o procedimento para integração deste novo servidor?
- 2 Existe um período no qual o servidor passa por avaliação? De que forma isso acontece dentro da Prefeitura?
- 3 Aos cargos de confiança existe alguma penalidade e/ou critérios para avaliação?
- 4 Qual(is) a(s) forma(s) adotada(s) para evitar ou diminuir a quantidade de atestado médico?
- 5 Como é controlada a frequência para contratados ao cargo de confiança?

## ANEXO

### Chek List da Estrutura do RH

- 1 Qual o número de funcionários na organização?

- 2 Qual a Missão, a Visão e os Valores da organização?
- 3 Qual a atitude da organização em relação aos seus funcionários?
- 4 A organização disponibiliza de Departamento de Recursos Humanos?  
( ) Sim ( ) Não
- 4.1 Em caso afirmativo, há quanto tempo?
- 4.2 Qual o número de pessoas envolvidas no RH e quais as suas responsabilidades?
- 5 Marque os processos existentes e os implementados na área de RH?  
( ) Suprimentos (recrutamento, seleção e integração);  
( ) Aplicação (descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho e plano de carreiras);  
( ) Manutenção (salários e benefícios);  
( ) Departamento de pessoal (cálculo de folha de pagamento e demais obrigações trabalhistas);  
( ) Departamento jurídico, como é a participação desse departamento no RH?  
É interno ou terceirizado?
- 6 Como estão organizados e como funcionam?
- 7 Existe clareza nos desafios a curto prazo no RH?
- 8 A organização possui organograma? (Em caso afirmativo, anexar ao trabalho).
- 9 Existe política salarial? ( ) Sim ( ) Não
- 9.1 Em caso afirmativo, quais?
- 10 Quais os critérios para admissão levando em consideração o perfil do cargo?
- 11 Qual a porcentagem de absenteísmo e de rotatividade na organização?

## FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA GERENCIAMENTO DE CRÉDITO

Bruna Grizza<sup>1</sup>

Tanise Radin<sup>2</sup>

Marcos Rogério Rodrigues<sup>3</sup>

Alexandre Rafael Mattjie<sup>4</sup>

### RESUMO

O tema gestão de crédito assume um importante papel na vida de qualquer organização privada. Este artigo tem como finalidade apresentar conceitos sobre as ferramentas na gestão de crédito, bem como busca demonstrar a importância que a administração financeira tem dentro de uma organização. Cumpre destacar que o risco de crédito é inevitável quando não analisado pela empresa de forma correta. Sendo assim, o objetivo deste artigo é demonstrar as possibilidades de diminuir tais riscos utilizando as ferramentas corretas para o gerenciamento do crédito. Para alcançar seus objetivos apresentou com o referencial teórico os temas relacionados à administração financeira, conceitos de risco e ferramentas para gestão de crédito. A metodologia utilizada foi a bibliográfica com o intuito de expor os conceitos sobre a gestão de crédito. Dentre os resultados, pode-se afirmar que para gerenciar crédito o gestor deve aplicar ferramentas adequadas, tais como: análise de crédito, 5C's e o sistemas de *Ratings*, tais ferramentas darão apoio para o crescimento sustentado da organização.

Palavras-chave: administração financeira – gestão de crédito – risco em negócios.

### INTRODUÇÃO

No cenário atual pode-se perceber um crescimento considerável ao adquirir um bem ou serviço e conseqüentemente um aumento no endividamento dos brasileiros. O objetivo deste artigo é ampliar o conhecimento sobre as ferramentas de crédito, as quais quando usadas de maneira correta torna-se o diferencial para a sobrevivência da organização.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado Assis – FEMa. bruna\_grizza@hotmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado Assis – FEMa. tanise121@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMa. marcosrodrigues@fema.com.br.

A inadimplência inserida na gestão administrativa é uma patologia para empresa, que quando não tratada corretamente pode levar a organização a graves problemas financeiros, ou até mesmo a sua falência. Por meio do conhecimento que a administração financeira traz, a visão sobre essa patologia identifica a forma de administrá-la adequadamente, diminuindo os riscos que a gestão de crédito pode levar.

A metodologia aplicada neste artigo é a bibliográfica, utilizaram-se autores importantes do ramo financeiro, dentre eles pode-se destacar: Gitman, Assaf Neto, Brito e Rodrigues, entre outros, tais autores evidenciam que é preciso ter bastante atenção dos riscos relacionados ao crédito.

Portanto, além desta introdução este artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente aborda sobre Administração financeira; conceitos de riscos e ferramentas de gestão de crédito, na sequência apresentam os conceitos e as finalidades que cada ferramenta desempenha dentro do processo de gestão crédito.

## **1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Atualmente a administração financeira se faz presente em todos os tipos de empresa, mostrando a tamanha importância que a mesma possui dentro do processo de gestão de uma organização. Para Assaf Neto,

A administração financeira, por sua vez, é a ciência cuja finalidade é maximizar a riqueza dos proprietários, gerindo com competência seus recursos. A empresa deverá proporcionar aos seus donos o maior retorno possível sobre seus investimentos. (ASSAF NETO, 2003, p.47).

A tomada de decisões está ligada diretamente com a essência do conceito de Administração, pois as consequências da gestão serão o resultado do desempenho interno da empresa (ASSAF NETO, 2008).

O setor de finanças dentro de uma empresa apresenta atividades vitais dentro do processo administrativo, pois é a partir dele que se pode obter resultados satisfatórios ou não que a organização vem desempenhando.

---

<sup>4</sup> Mestrando em Gestão de Organizações. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. alemattjie@bol.com.br

Segundo Gitman,

A administração financeira diz respeito as atribuições do administradores financeiros nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. (GITMAN, 2009, p. 4).

É possível observar que as ferramentas de gestão dentro da administração financeira são essenciais para que se haja um planejamento estratégico. O planejamento financeiro necessita de uma coordenação e controle pra que a organização possa atingir seus objetivos, tendo dois aspectos principais que são: planejamento de caixa e o planejamento de lucros (GITMAN, 2009).

Ao analisar os conceitos citados pelo autor pode-se identificar que a aplicação do planejamento caixa se dá como uma ferramenta de gestão que relaciona o lucro obtido pelas receitas e despesas da empresa. Em relação ao orçamento, o autor complementa:

O orçamento de caixa ou projeção de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits do caixa. Normalmente, o orçamento de caixa visa abranger o período de um ano, dividido em intervalos menores. (GITMAN, 2009, p.108).

Conforme o conceito de planejamento de lucros usa-se o regime de competência para projetar os lucros e a posição geral da empresa. Portanto, o planejamento de lucros visa abordar uma imagem financeira global dentro do processo financeiro de uma organização (GITMAN, 2009).

De acordo com Megliorini, a maximização dos lucros como uma ferramenta de gestão se torna um caminho norteador, quando desenvolvida de maneira correta e eficaz, dependendo da tomada de decisão do administrador a empresa poderá comprometer o desempenho organizacional, pois se havendo cortes de gastos internos (marketing, treinamentos, manutenções), a organização pode sofrer algumas consequências em longo prazo (MEGLIORINI, 2012).

Sendo assim, é possível concluir que o processo financeiro de uma empresa precisa de um controle e organização rigorosa, para que os resultados dos

demonstrativos financeiros estejam em plenas condições para que a empresa atinja seus objetivos financeiros. Dessa forma, ter um fluxo de caixa organizado possibilita ao gestor a correta tomada de decisão, pois a partir do resultado das demonstrações financeiras que o fluxo de caixa apresenta é possível prever os investimentos futuros da empresa:

É consagrado que o aspecto mais importante de uma decisão de investimento centra-se no dimensionamento dos fluxos previstos de caixa a serem produzidos pelas propostas em análise. Em verdade, a confiabilidade dos resultados de determinado investimento é, em grande parte, dependente do acerto com que os fluxos de entradas e saídas de caixa foram projetados. (ASSAF NETO, 2008, p.326).

O autor enfatiza que a relevância dos fluxos de caixa nas decisões de investimento para o gerenciamento de um negócio se torna o norte para se tomar qualquer decisão financeira da empresa. Quando é possível visualizar as movimentações de caixa da empresa também se tornam possível estratificar os índices de entradas e saídas financeiras de cada período, tornando a tomada de decisão clara e objetiva (ASSAF NETO, 2008).

Outra vantagem que a análise do fluxo de caixa possibilita é um planejamento, uma projeção de valores do caixa. Segundo Gitman, o fluxo de caixa é o foco principal do gestor financeiro, podendo ser ele na gestão das finanças ou no planejamento e, tomada de decisões a respeito da criação de valores para acionistas ou sócios do negócio (GITMAN, 2010). Portanto, percebe-se que a administração financeira depende de muitas variáveis, as quais envolvem diversos riscos, assunto que será aprofundado no tópico a seguir.

## **2 CONCEITO DE RISCOS**

Nas atividades empresariais diversos são os riscos que a empresas sofrem, dentre os quais se podem destacar o risco de crédito. Quando o processo de negociação é iniciado uma entidade precisa estar preparada para poder se assegurar do crédito que está oferecendo ao cliente final, correndo riscos de não receber o pagamento:

Risco é o grau de incerteza associado a um investimento. Quanto maior a volatilidade dos retornos de um investimento, maior será o seu risco. Quando dois projetos têm os mesmos retornos esperados, escolhe-se aquele de menor risco. (GROPPELLI, 2006, p. 73).

Segundo Assaf Neto, o objetivo de riscos está ligado a ideia das probabilidades de ocorrência, ou seja, conforme as receitas que a empresa opera, relevando uma possibilidade de perda e incerteza do investimento:

O risco de crédito é determinado pela possibilidade de as obrigações de caixa de uma dívida não serem corretamente liquidadas risco de crédito existe, em outras palavras, pela possibilidade de um devedor deixar de cumprir com suas obrigações financeiras, seja pela inadimplência no pagamento do principal da dívida, e/ou na remuneração dos juros. (ASSAF NETO, 2009, p. 124).

Outro tipo de risco se denomina risco de mercado, que é definido como ações contrárias dos preços/valores das variações que são parte dos valores de uma posição estipulada pelo mercado financeiro. De com o autor este risco pode decorrer de possíveis variações contrárias compostas por instrumentos financeiros como: taxas de juros, moedas, ações e mercadorias (BRITO, 2003).

Ao comparar os riscos mencionados, podem-se identificar diferenças:

As diferenças entre risco de crédito e mercado, com relação a dimensão da perdas, podem-se caracterizadas como: risco de crédito, com perda máxima situando-se no valor total da operação atualizada mais juros; e risco de mercado com a perda máxima sendo uma variação do ativo-objeto, podendo ser superior ao valor do ativo-objeto. (BRITO, 2003, p.17).

É possível analisar que conforme o autor citado anteriormente, o risco de crédito engloba todos os valores possíveis de perda para organização, já o risco de mercado é a perda total ou além dos ativos que a organização possui em seu capital de giro.

O risco de liquidez decorre da possibilidade de um investimento não possa ser liquidado, assim deixando consequências no mercado em que o investimento costuma ser negociado (GITMAN, 2009). Este risco normalmente pode acontecer em decorrência de dificuldades financeiras que empresa possa estar passando, virtude de algum fato decorrido de má administração.

Risco Sistêmico pode decorrer por problemas que uma ou várias instituições

possa afetar negativamente o seu próprio sistema em que elas transacionam, por transmitir dificuldade para outras instituições, onde podem até impedir suas operações de negócios. Este tipo de risco as autoridades reguladoras procuram evitar, e ele pode acontecer devido eventos políticos, econômicos e sociais (BRITO, 2003).

Um exemplo de risco sistemático seria diversificar o portfólio de uma empresa ao ponto de correr o risco de participar de todos os riscos de mercado como o aumento da inflação.

Já o risco não sistemático ou assistêmico, ocorre dentro do seu próprio sistema e não afeta aos demais, é um risco próprio de cada investimento. Esses tipos de risco ocorrem frequentemente em empresas cíclicas como montadoras de veículos, construção civil, etc (ASSAF NETO, 2008).

É possível concluir que mesmo que uma organização esteja financeiramente bem preparada para o mercado, os riscos estarão sempre presentes na gestão administrativa, pois uma organização está sujeita a diversos problemas externos que podem afetá-la internamente.

### **3 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE CRÉDITO**

Em nosso país é notável a crescente procura por linhas de crédito e financiamento, as facilidades de crédito levam os consumidores brasileiros a tentação de uma melhoria imediata do padrão de vida e aderindo cada vez mais ao consumo do crédito.

Crédito é um recurso utilizado na gestão financeira de organizações. Onde essas vendem a prazo suas mercadorias e tem como base a confiança que seus clientes irão quitar com dívida. Então se menciona que empresa está dando crédito a seus clientes na compra dos produtos (RODRIGUES, 2011).

Uma das ferramentas utilizada para gestão de crédito é a análise de crédito, ela como objetivo uma série de informações e de alternativas de negócios para cada cliente:

A análise de crédito não consiste apenas no trabalho de determinarmos se

devemos ou não efetuar uma venda a prazo para um de nossos clientes, mas também em fortalecermos ainda mais o relacionamento com eles, de maneira que possamos encontrar as melhores soluções para as necessidades destes. (RODRIGUES, 2011, p.25).

Dentro da ferramenta de análise de crédito encontram-se os 5Cs do crédito, quais sejam: caráter, condições, capital, capacidade e colateral. Para Rodrigues “[...] caráter: ele é fundamental para sabermos se o nosso cliente possui valores morais e éticos que primem pelo pagamento de suas obrigações (honestidade).” (RODRIGUES, 2011, p.26).

Essa variável define se o cliente terá condições de honrar com o financiamento proposto na compra do produto, ela prioriza as referências que o cliente traz em seu histórico de compras, e conforme os conceitos de risco ela se encaixa de maneira preventiva. Para Rodrigues,

Condições: a análise de condições consiste em saber se o cliente do crédito não está inserido em um nicho de mercado que esteja passando por dificuldades e que acarrete no risco de aumentar os casos de inadimplência no futuro. (RODRIGUES, 2011, p.27).

As condições dentro da análise de crédito têm como visão analisar se o cliente seja ele pessoa física ou pessoa jurídica, esteja empregado ou em plenas condições financeiras de quitar suas prestações no período em que o crédito foi lhe concedido:

Capital: muitas vezes, devido ao imediatismo e a facilidade de compras a prazo, característicos dos dias atuais, o cliente pode arcar com dívidas muito superiores ao fluxo de entrada de recursos do qual dispõe. (RODRIGUES, 2011, p.27).

Esta variável é análise feita em cima do capital em que a pessoa sendo ela física ou jurídica, terá condições de comprometer parte de sua renda em acordo com os valores do crédito requerido pela venda do produto ou serviço.

Segundo Rodrigues, a capacidade dentro dos 5Cs tem como objetivo da habilidade do cliente em pagar suas dívidas. No caso de pessoas físicas a análise é feita por contatos de empresas que tenham relacionamento financeiro com o cliente e para pessoas jurídicas é através de seus demonstrativos contábeis:

Colateral: também conhecido por garantia, consiste no mecanismo que será acionado caso o cliente não cumpra com suas responsabilidades de pagamento. Trata-se do bem ou valor que servirá de pagamento, caso não tenhamos recebido a recomposição de nossa venda de acordo com os parâmetros estabelecidos em contrato. (RODRIGUES, 2011, p.28).

De acordo com os conceitos que autor apresenta, verifica-se que é necessária uma rotina de política de aberturas de crédito ao analisar se o cliente está apto ou não a realizar o financiamento de sua compra, seja ela um de produto ou de serviço, a ferramenta dos 5Cs tem o intuito de fazer esta análise, seja o cliente pessoa física ou pessoa jurídica.

Outro sistema para ferramenta de gestão de crédito denomina-se *Ratings*, um dos sistemas mais antigos de concessão de crédito que é, segundo Brito, utilizada por autoridades reguladoras, como base para concessão de crédito e, alocação de capital em instituições financeiras (BRITO, 2003).

Para Rodrigues,

Rating é a determinação, por meio da atribuição de pesos, dentro de uma escala predeterminada, das chances que a empresa tem de efetuar bons negócios com o tomador que está sobre análise. Serve para determinar o quanto de provisão deve ser direcionada a cada operação de crédito fechada para empresa. (RODRIGUES, 2011, p.135).

A partir destes critérios é possível verificar dentro das classes de riscos se cliente terá algum percentual de endividamento gerando algum tipo de inadimplência para a empresa. Na Ilustração abaixo, estão descritas as classes, e o percentual de risco de cada uma:

CLASSE/RISCO	CONCEITOS
A= Excelente	Empresa inquestionável qualidade tanto no Brasil quanto no exterior, cujo rating seja equivalente a pelo menos A1 (mercado internacional)
B = Ótimo	Empresa que apresente fluxo de caixa de boa qualidade, estável e com boa previsibilidade, situação financeira estável, com boa margem de cobertura das dívidas, bom conceito de crédito e facilidade de captar recursos em condições favoráveis, ativos de boa qualidade e liquidez e posição de destaque dentro do seu setor de atividade
C= Bom	Desfrutando de bom conceito de crédito. Acesso ao mercado financeiro dentro de condições normais
D= Aceitável	É uma situação financeira e econômica apertada. Fluxo de caixa bruto apenas suficiente para atender as necessidades atuais de recursos.

Continuação da Ilustração 1

E=Fraco	Situação econômica e financeira deficiente, fluxo de caixa bruto insuficiente para atender compromissos atuais e sem imediata perspectiva de melhoria, reduzida capacidade para contratar novas dívidas.
---------	--

**Ilustração 1: Classificação de Rating.**

Fonte: Brito (2003, p.64).

Conforme as informações contidas na ilustração 1 pode-se destacar os níveis de aceitação de crédito que as empresas possuem sobre cada cliente. Por exemplo: quando um cliente está classificado como nível de risco A=Excelente ele terá um limite de crédito maior, pois conforme análise dos seus níveis de crédito foi possível identificar que ele terá boas condições de pagar a dívida contraída.

Segundo as ferramentas de crédito estudadas até o momento foi possível verificar a importância, de sua utilidade, pois o risco de inadimplência torna-se visivelmente menor quando a empresa consegue realizar a gestão de crédito corretamente.

## CONCLUSÃO

Administração financeira tem o intuito de gerenciar o setor de finanças de uma organização. Dentro desse setor é possível identificar os riscos que uma organização pode correr durante sua gestão. Pode-se concluir que alguns riscos podem ser reduzidos quando o administrador financeiro usar as ferramentas de crédito que o artigo propõe.

Percebeu-se no presente trabalho que o planejamento de fluxo de caixa norteia as decisões sobre os investimentos a serem feitos na organização, pois de acordo com as suas movimentações financeiras (entradas e saídas), é possível planejar a capacidade de investimentos a serem feitos, bem como evidenciar períodos de menores movimentações financeiras.

Como se pode constatar vários são os benefícios de utilizar corretamente as ferramentas de gestão de crédito na organização, tais ferramentas quando aplicadas de forma eficaz muitas vezes poderá salvá-la de um endividamento decorrente das inadimplências da sua carteira de clientes. Descreveu-se também sobre os tipos de riscos que envolvem desde o risco da concessão de crédito, até o risco de mercado,

risco de liquidez que pode comprometer a sobrevivência da empresa.

Apresentou-se neste artigo algumas das principais ferramentas que o gestor pode utilizar para evitar o risco de crédito, cumpre destacar que a análise de crédito, quando realizada de maneira rigorosa pode diminuir significativamente o risco de concessão de crédito, para isso o gestor pode aplicar a metodologia dos 5C's do crédito, bem com o sistema de *Rating*, que também tem o intuito de organizar a carteira de clientes conforme seu histórico de compras.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se realizar uma pesquisa empírica, que envolva uma ou mais organizações, para constatar na prática os níveis de inadimplência, bem como identificar as ferramentas de gestão de crédito utilizada no meio empresarial.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_, **Finanças corporativas e valor**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, **Finanças corporativas e valor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003

BLOG FINANÇAS EM FOCO. Disponível em:

<<http://financas-em-foco.blogspot.com.br/2012/04/risco-sistematico-e-nao-sistematico.html>>. Acesso em: 04 out. 2014.

BRASIL, Banco Central. Disponível em:

<[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res\\_2682\\_v2\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2682_v2_P.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2014.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de Risco: retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPELLI, A.A. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

MEGLIORINI, Evandir. **Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

RODRIGUES, Chrystian Marcelo. **Análise de Crédito e risco**. Curitiba: Ibpex, 2011.

**MARKETING DE SERVIÇOS:  
SEU PAPEL NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.**

Aline Raquel Wentz<sup>1</sup>  
Aline de Mattos<sup>2</sup>

**RESUMO**

As novas empresas diversificam-se nos mais variados ramos, podendo-se destacar o de prestação de serviços atuando em diversos segmentos que vão desde o recrutamento e seleção até a assessoria, sendo estas muitas vezes terceirizadas de empresas maiores que necessitam seus serviços para agilizar seus processos e ter um melhor alcance no que desejam alcançar, seja em uma contratação ou até mesmo em um processo de treinamento. Como apoio as empresas prestadoras de serviços tem-se o marketing de serviços que serve como suporte desde o desenvolvimento do plano estratégico da empresa, organização, layout, processos, comunicação com os clientes e apoio as decisões. O uso correto das ferramentas que o marketing de serviços oferece aliado a outras garantem o sucesso e a vida ativa da empresa, a qual também deve apresentar um diferencial nos serviços prestados, trabalhar com inovações, ter comprometimento com os clientes, ter um bom atendimento entre outros, isso ajuda na fidelização e na garantia de satisfação dos mesmos, além de ganhar espaço neste mercado que está cada vez mais competitivo. Sendo assim, pode-se afirmar que o crescimento no ramo de serviços é uma porta de entrada para o mercado de trabalho de inúmeros acadêmicos que se formam e se especializam para atender cada vez melhor o setor e desenvolver novos empreendimentos que buscam satisfazer as necessidades dos demais setores que buscam seus serviços. O aumento destas empresas tem também impacto sobre a economia desempenhando resultados positivos o que influencia o crescimento na área de serviços e no surgimento de novas empresas no mercado.

Palavras-chave: marketing de serviços - empreendedorismo –prestação de serviços.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [alinewentz@gmail.com](mailto:alinewentz@gmail.com)

<sup>2</sup> Especialista em Comunicação. Orientadora. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [aline@fema.com.br](mailto:aline@fema.com.br)

## INTRODUÇÃO

A cada ano surgem inúmeras micro e pequenas empresas de prestação de serviços no Brasil, fato que movimenta a economia, fortalece o empreendedorismo, a busca por conhecimento e o uso das ferramentas do marketing como auxílio desde a criação a decorrer do andamento das empresas.

Com objetivo de apresentar, descrever e trazer informações sobre a prestação de serviços, seu crescimento e tudo que ela envolve, pesquisas foram realizadas sobre os temas abordados no decorrer do presente artigo, o qual mostra que com o crescente aumento de empreendimentos nos mais diversos segmentos de mercado no Brasil têm-se a necessidade de se ter a disposição ferramentas adequadas que auxiliam no desenvolvimento e na permanência da vida ativa destas empresas no mercado de forma lucrativa, com finanças sadias, mantendo seus clientes sempre ativos, satisfeitos com a empresa e com profissionais qualificados em constante aperfeiçoamento.

Buscando atender estas necessidades, o marketing atua nas empresas como auxílio e apoio na geração de resultados positivos, sejam eles na área de vendas dos mais variados segmentos como também na de prestação de serviços.

O marketing ao longo do tempo veio acompanhando as modificações e buscando novas formas de auxiliar cada vez mais as empresas dos mais variados segmentos, para isso ele se divide em diversas áreas de atuação, entre elas o marketing de serviços que vem como base e auxílio às empresas prestadoras de serviços que buscam lugar de destaque e sucesso empresarial neste mercado que está cada vez mais competitivo. Uma das partes trabalhadas por este tipo de marketing são os clientes e ele enfatiza que se deve investir em um bom relacionamento com os mesmos.

Para empresas prestadoras de serviços o relacionamento com seus clientes é de suma importância para o bom andamento dos negócios e, para auxiliar neste processo se tem outra linha do marketing, o marketing de relacionamento que tem seu foco para o cliente desde o primeiro atendimento deste até sua fidelização.

Atualmente o setor de serviços apresenta gradativo crescimento e uma significativa parcela na economia do país, apesar do desempenho negativo de outros setores nos três últimos trimestres, verifica-se um aumento de mais de 11,9 mil vagas abertas neste setor, conforme dados do site do COFECON (Conselho Federal de Economia), o que demonstra a sua necessidade no mercado atual, e este é um dos motivos que incentiva novos empreendedores a buscarem este segmento e investirem na área, oferecendo para seus clientes serviços que supram suas necessidades e tragam novas alternativas, soluções e apoio para os mais diversos tipos de situação que estes possam vir a enfrentar nas suas empresas.

Com base no referencial teórico de autores como Klotler, Las Casas, Baron e Shane entre outros, os quais escolhidos por serem referências nas áreas abordadas desde os tipos de marketing, a importância do treinamento e o empreendedorismo, o presente artigo traz a realidade do setor de serviços, comprovado com dados de *sites* reconhecidos, apresentando também o papel do marketing de serviços na área de prestação de serviços, assim como seus benefícios para estas empresas.

## **1 MARKETING DE SERVIÇOS**

A cada ano centenas de profissionais são formados na área de serviços pelas faculdades e universidades, fato este que colabora com o aumentada concorrência neste segmento de mercado. Para obter lugar de destaque, reconhecimento e sobrevivência no ramo, técnicas se fazem necessárias para o sucesso da empresa de serviços que trabalha com partes intangíveis, as quais não podem ser mensuradas por características físicas, mas sim por uma experiência de consumo.

Conforme define Las Casas, “[...] definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível [...] Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.” (LAS CASAS, 2012, p. 7).

Por tanto, compreende-se que o marketing de serviços está ligado a compreender as necessidades e desejos de seus clientes, observarem suas reações e anseios e tornar essas informações em *insights* importantes para suas estratégias,

o profissional prestador de serviço deve ter um segmento de mercado definido, assim como a missão do empreendimento, a fim de saber exatamente o que pretende oferecer de serviços e a quem oferecer, direcionando seus esforços, dedicação e relacionamento.

O marketing de serviços é composto por estratégias que auxiliam as empresas, segundo descreve Las Casas, “Estratégia de marketing de serviços refere-se à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para consegui-la, considerando-se determinado ambiente de atuação.” (LAS CASAS, 2012 p. 102).

Estas estratégias direcionam as empresas para que sigam o melhor caminho alcançando assim seus objetivos e metas a curto e longo prazo. Para que estas estratégias sejam bem desenvolvidas necessita-se de uma boa base de conhecimento que abrange desde o ambiente de atuação, seus clientes e potenciais clientes, estrutura, forma de organização, conhecimento dos recursos disponíveis e uma boa metodologia para o trabalho, sem deixar de lado planejamento estratégico que assim como em empresas de produtos, também é de grande importância na prestação de serviços independentemente do tamanho da empresa.

Para que possa oferecer as melhores condições de prestação de seus serviços, esta deve ter claro e definido seu planejamento estratégico, Kotler define o seguinte:

Planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa e suas competências e as mutáveis oportunidades de mercado. O planejamento estratégico se baseia no desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada. (KOTLER, 2002, p.145).

Na certeza do que deseja oferecer, a empresa consegue direcionar seus esforços, objetivos e venda de serviços de forma que o cliente tenha suas expectativas e necessidades atendidas. Para isso, se faz necessário um planejamento e a elaboração de estratégias a fim de atrair a atenção de seu público-alvo. Também se pode considerar que para um bom desempenho do marketing de

serviços, nas empresas é importante decidir temas em relação aos quatro Ps dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas, conforme afirma Las Casas,

Um administrador do setor deverá, também, considerar e decidir como essa atividade será desempenhada, onde e por quem será oferecida ao mercado. Para isso, deverá decidir também sobre os quatro Ps dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas. (LAS CASAS, 2012, p. 102).

O perfil refere-se ao estabelecimento, envolvendo toda a comunicação visual, *layout* etc., os processos por sua vez fazem parte de um pacote de benefícios para o consumidor buscando maior eficiência e permitindo que os serviços sejam desempenhados com qualidade e organização, gerando assim uma maior satisfação de seus clientes. Os procedimentos se referem ao atendimento, o qual deve ser trabalhado com treinamentos aos colaboradores da empresa. A satisfação dos clientes da empresa está ligada com o pessoal que vem fechar os quatro Ps, o bom treinamento e uma boa seleção destes profissionais são ações que favorecem muito no bom atendimento dos clientes.

O treinamento de pessoal é uma excelente ferramenta para a qualidade e bons resultados. Paladini ressalta que

Os treinamentos devem sempre estar voltados para elementos que permitam associá-los as situações práticas da empresa. [...] Se bem estruturado o treinamento deve permitir imediata aplicação das técnicas discutidas. Isso gera uma ideia clara de que as técnicas da qualidade realmente são úteis, podem ser usadas com facilidade e produzem bons resultados. (PALADINI, 2009, p.160).

Apoiar os colaboradores a adquirirem competências e destacar suas habilidades, possibilita que estes tenham um melhor desenvolvimento no desempenho de suas tarefas, com melhor qualidade, agilidade e motivação, visto que este profissional trabalha com mais confiança quando se sente seguro no que está fazendo.

Assim também deve ser preparado o profissional que atua na área de serviços, para que este esteja bem habilitado para atender seus clientes que

buscam cada vez mais excelência das empresas prestadoras de serviços, visto que estas exigem ainda mais de seus colaboradores, os quais não vendem produtos tangíveis que podem ser vistos pelos clientes, mas sim serviços o que necessita de muito empenho e dedicação para conquistar o cliente.

## **2 EMPREENDEDORISMO**

Diante das inovações, informações e facilidades de colocar em prática planejamentos e ideias que até então tramitavam anos, mediante resistências e burocracias, agora se percebe um aumento relativo no número de micro e pequenas empresas surgindo em todo o país. Esta ascensão está ligada ao incentivo de empreender, o que é algo recente no Brasil, sendo que sua introdução no mercado como forma de empreendedorismo popularizou-se na década de 90, como sendo segundos os autores Baron e Shane,

[...] o empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem às oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes; (BARON; SHANE, 2013, p.6).

No campo do empreendedorismo, faz-se presente a figura de um profissional na busca pelo sucesso, o chamado empreendedor, cuja formação é um fator relevante, que expõe, aprimora, e influencia a ter visão de futuro, desejar e ambicionar, estimulando assim a inovação, tornando-se um diferencial para o sucesso de todo empresário que visa destacar-se e ocupar espaço mercado.

Algumas características são natas e de fácil visibilidade em muitas pessoas, as quais possuem dentro de si um espírito de liderança, criatividade, posicionamento, formas de agir e pensar próprias de sua natureza o que as tornam mais competitivas no mercado.

Outras por sua vez buscam aperfeiçoamento no conhecimento científico e acadêmico, como auxílio e base para suas ações no mercado profissional, como se

pode verificar nas palavras de Cicconi: “Os empreendedores, especialmente os de micro e pequenas empresas, são cidadãos que colocam sua capacidade de trabalho, dedicação e determinação na criação de valor, riqueza e postos de trabalho.” (CICCONI, 2013 apud PORTO 2013).

Apesar de recente no Brasil, o empreendedorismo vem ganhando força e espaço, e através destes pontos muitos profissionais com perfil empreendedor estão se especializando, dedicando seu tempo ao conhecimento para que este seja agregado à sua habilidade de gerir, trazendo ao mercado qualidade no seu ramo de atuação, desempenhando seu serviço com competência, seriedade e determinação, o que agrega valor e torna o mercado de serviços competitivo. Esta competitividade vista por consumidores é muito bom, pois se consegue melhores preços na contratação e faz com que a parte contratada se esforce cada vez mais para apresentar diferencial em seu atendimento e nos serviços que fornece.

### **3 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO**

Muitos dos novos empreendimentos que estão surgindo são de prestação de serviços, ramo que exige muito de seus gestores, visto que uma empresa prestadora de serviço deve focar totalmente sua atenção para o cliente, pois este é seu maior patrimônio, mas para que possa oferecer as melhores condições de prestação de seus serviços, esta deve ter claro e definido seu planejamento estratégico, assim Kotler define o seguinte:

Planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa e suas competências e as mutáveis oportunidades de mercado. O planejamento estratégico se baseia no desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada. (KOTLER, 2002 p.145).

Este planejamento, realizado de forma correta auxilia também na atração e na atenção de seu público-alvo. A fidelização de clientes é uma ferramenta muito utilizada nas empresas prestadoras de serviços, que com base nas estratégias de

marketing estão se fortalecendo paulatinamente e abrindo novos campos de atuação, novas linhas e ações como propostas de liderar e fixar-se no mercado.

As empresas prestadoras de serviço têm significativo crescimento no mercado brasileiro, o que é bom para a economia, geração de empregos e mais opções para quem utiliza dessas empresas, porém se analisar por outro viés se perceberá que quanto maior a concorrência maior é o envolvimento e comprometimento dos empresários para manter seus clientes e buscar cada vez mais ideias inovadoras, o que faz com que a empresa tenha um algo a mais que a difere das outras, e o Marketing de Serviços entra como ferramenta de apoio e auxílio para estas situações, uma vez que ensina a trabalhar com abordagens segmentadas enfatizando o cliente como patrimônio maior da empresa.

Assim como descreve o autor Las Casas, “O cliente é o patrimônio da empresa prestadora de serviços, e toda atenção que for dada a ele será merecidamente recompensada.” (LAS CASAS, 2012, p. 63).

Empresas prestadoras de serviço disputam espaço em diferentes segmentos, como recrutamento, seleção, agenciamento de pessoas e assessoria, entre outros que se fazem presentes na sociedade, as quais prestam serviços a grandes, médias e até pequenas empresas que buscam seus serviços como apoio e auxílio às suas necessidades. Estas representam um total de 8,2 milhões de empresas no mercado brasileiro, segundo dados do SEBRAE, e buscam a cada dia uma nova fonte de recursos para obter lugar de destaque, e para isso, dispõem de diversas ferramentas que incentivam novas ideias visando à inovação e diferencial na empresa (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014a; 2014b).

O marketing de serviços torna-se uma excelente opção de base para retenção e fidelização de clientes através de ações que se pode por em prática no cotidiano da empresa o que irá refletir também em um aumento no número de clientes, rentabilidade e credibilidade da empresa. A partir do uso correto do composto de marketing de serviços, torna-se fácil ser uma empresa competitiva e atualizada conforme as mudanças do ambiente sejam elas internas ou externas que venham atingir resultados eficazes e para isso Las Casas traz a seguinte observação:

Convém observar que um plano de marketing não deve manter-se inalterado por muito tempo devido às mudanças constantes que ocorrem no ambiente empresarial. Algumas empresas atualizam o planejamento mensalmente, enquanto outras com um prazo maior. Tudo depende da agilidade do ambiente em que a empresa atua. (LAS CASAS, 2012, p.122).

O plano de marketing é considerado uma ferramenta muito eficaz, mas para que seu objetivo seja mantido este deve ser alterado periodicamente acompanhando as mudanças tanto internas como externas da empresa, buscando estar sempre atualizada, isso fará com que a empresa se mantenha competitiva e com forte atuação no ramo. É importante salientar que o intervalo entre as modificações do plano de marketing além de acompanhar mudanças internas e externas, precisa também estar de acordo com o ciclo da empresa, algumas operam de forma mais lenta outras mais ágeis, por isso é necessário ter um bom controle operacional e do todo da empresa.

## **CONCLUSÃO**

O crescimento de empreendimentos no Brasil, principalmente na prestação de serviços, gera empregos, movimentada a economia, apresenta novas oportunidades e impulsiona as inovações como forma de se destacar perante as concorrentes neste ramo tão competitivo.

Para auxiliar no funcionamento e no bom andamento destas empresas o marketing tem grande importância principalmente tratando-se do marketing de serviços que é direcionado para esta área acompanhando a empresa desde a criação de seu plano estratégico, o qual deve ser bem elaborado, de forma clara e com seus objetivos bem definidos, acompanhamento nos quatro Ps que fazem parte do cotidiano da empresa e na busca do alcance dos objetivos definidos e almejados sendo de eles de curto ou longo prazo.

Seguir os propósitos do marketing de serviços, aliado a fidelização dos clientes é uma grande forma de garantia de sucesso no empreendimento, hoje não

basta apenas ter uma boa base de conhecimento científico, é preciso por tudo em prática, pois a cada ano centenas de empreendedores são formados com amplo conhecimento das faculdades e universidades e partem em buscado sucesso profissional sendo a área atual mais escolhida por eles a de serviços, seja ela na parte de recrutamento, seleção, treinamento de pessoal, assessoria entre outras tantas categorias que são de suma importância dentro das organizações.

Muitas empresas prestadoras de serviços trabalham para outras maiores que necessitam de seus serviços frequentemente ou periodicamente, mas como ser escolhida entre tantas que estão surgindo? É simples, oferecer um serviço de qualidade, com bom atendimento, profissionais qualificados e em constante aperfeiçoamento são peças chaves para se destacar e tornar-se competitiva, isso irá garantir também a fidelização de clientes e possíveis clientes em potencial que surgirão com o decorrerdo tempo.

Para que este setor continue crescendo é necessário que se tenha cada vez mais incentivo e disponibilidade de novas ferramentas de apoio e aperfeiçoamento para profissionais desde segmento, sendo assim a prestação de serviços continuará ganhando espaços, favorecendo o aumento da economia, do setor de serviços e geração de empregos, fortalecendo a interação com outras empresas e cada vez mais se tornando indispensável para o mercado atual.

## REFERÊNCIAS

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengagelearning, 2013

KOTLER, Philip; HAYES, Tom; BLOOM, Paul. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Número de empresas prestadoras de serviço no Brasil**. Disponível em <[www.comunidadesebrae.com.br](http://www.comunidadesebrae.com.br)>. Acesso em: 22 out. 2014a.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)> Acesso em: 14 set. 2014b.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de Qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

## **MARKETING PESSOAL E A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS**

Bianca Pretto Haiske<sup>1</sup>  
Maicon Zago Schweikart<sup>2</sup>  
Andréa Maria Cacenote<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo demonstrar a importância de manter uma boa imagem pessoal quanto profissional, demonstrando os pros e os contras quanto à utilização das redes sociais na hora de divulgar a imagem pessoal, mostrando como é necessário que tomem cuidados na hora de compartilhar algo com alguém, pois uma mensagem mal interpreta pode fazer com que a imagem que demorou anos para ser construída acabe com apenas um clique. Assim o presente artigo esclarece o que é o marketing pessoal e a influencia que ele sofre nas redes sociais, assim como os benefícios e desvantagens de utilizar esse meio que vem como uma grande ferramenta de auxílio, para quem pretende concorrer com igualdade e até mesmo tentar ter alguma vantagem sobre o concorrente perante o mercado de trabalho, uma vez que sendo bem utilizadas as redes promovem a imagem ao crescimento pessoal e profissional. Conclui-se que é necessário manter o convívio nas redes sociais, porém, mantendo algumas medidas para que não haja exposições indevidas focando sempre o desenvolvimento da imagem pessoal.

Palavras-chave: Marketing Pessoal - Redes Sociais - Imagem

### **INTRODUÇÃO**

Atualmente o profissional que deseja ter um crescimento e uma carreira de sucesso necessita ter muito cuidado com sua imagem na vida pessoal nas organizações e nas redes sociais.

O maior desafio enfrentado atualmente é se destacar na mídia não somente pelo lado profissional, mas sim pela conservação de forma ética e preservando a

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Cursos de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machados de Assis. [bia\\_\\_ph@hotmail.com](mailto:bia__ph@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmico do Cursos de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machados de Assis. [maikinhozago@gmail.com](mailto:maikinhozago@gmail.com)

<sup>3</sup> Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machados de Assis. [andreamaria@fema.com.br](mailto:andreamaria@fema.com.br)

imagem, pois para obter o sucesso é necessário promover e ampliar o marketing pessoal abrindo caminhos para o sucesso.

Esse artigo tem por objetivo apresentar a importância de ter cuidado com imagem da empresa e a imagem pessoal, pois uma vez que algum colaborador denigre a sua própria imagem acabara afetando como que por consequência à própria organização.

Partindo desse principio, o presente trabalho analisa a importância de conservar a imagem e promover o marketing pessoal, visando à correção de algumas atitudes, maximizando os pontos fortes e aperfeiçoando as fraquezas, auxiliando deste modo no crescimento e comportamento pessoal no dia-a-dia do profissional, quanto nas mídias reforçando a importância de se preservar a imagem estabelecendo um conceito de marketing pessoal de forma que passe aos outros a ética, higiene, postura física e comunicação, assim mantendo o grau de excelência e postura na vida pessoal quanto na carreira profissional.

## **1 CONCEITO DE MARKETING PESSOAL**

Para compreender o impacto que o marketing pessoal sofre nas redes sociais é de extrema importância conhecer a visão dos principais autores:

Para se destacar no mercado de trabalho a tendência é cada vez mais as pessoas utilizarem o Marketing Pessoal que, além de ajudar a identificar os pontos fortes, pode fortalecê-los, na medida em que agrega valor à imagem da pessoa, ajudando a identificar e desenvolver talentos, habilidades e competências. (SERVIDONI; TASCIN, 2005, p. 3).

Assim pode-se dizer que o marketing pessoal nada mais é do que promover a própria imagem, sendo em casa, na rua, no trabalho, em uma festa, em redes sociais ou em quaisquer outras situações e por se tratar da “embalagem do nosso produto” é de extrema importância se ter alguns cuidados pessoais como: higiene, postura física e comunicação.

[O marketing é] área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresa ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 1997, p. 26).

Marketing pessoal é um instrumento usado como ferramenta de trabalho que engloba várias ações de estratégia para promover a imagem pessoal e profissional, gerando desenvolvimento. É ele que promove diversas outras ações, podendo abrir caminhos e ao mesmo tempo fechá-los, dependendo do comportamento pessoal, pois, a imagem que a pessoa reproduz perante a sociedade e no mercado de trabalho influencia diretamente mantendo uma sintonia que envolve todos esses fatores:

O marketing pessoal não trata nem reduz as pessoas a um objeto. Ao contrário, valoriza o ser humano em todos os seus atributos e características inclusive em sua complexa estrutura física, intelectual e espiritual. Na verdade possibilita à utilização plena, divulgar e demonstrar cada uma de nossas capacidades e potencialidades é sua principal tarefa. (OLIVEIRA NETO, 1999, p. 22).

Com a concorrência aumentando a cada dia, o mercado de trabalho acelerado, com varias pessoas aptos a assumir uma responsabilidade, é de extrema importância ter um plano de marketing pessoal, é necessário saber promover a imagem, pode-se dizer que a imagem pessoal é como se fosse um produto e esperamos que as empresas nos “desejam” e nos “consumam”, causando impacto na concorrência.

## **2 ELEMENTOS QUE COMPÕEM O MARKETING PESSOAL**

O marketing pessoal é uma das melhores ferramentas que se tem referente à imagem pessoal, em que o individuo pode demonstrar as individualidades:

Devemos entender o marketing pessoal como um conjunto de ações planejadas que facilitam a obtenção de sucesso pessoal e profissional, seja

---

para conquistar uma nova posição no mercado de trabalho, seja para manter sua posição atual. (RITOSSA, 2009, p.17).

Se auto conhecer, saber quais são os seus pontos fortes e seus pontos fracos pode fazer com que você se destaque no mercado de trabalho e na vida pessoal. Por isso é necessário que se tenha um planejamento traçando e buscando uma meta.

Para simplificar os elementos que compõem o marketing pessoal pode-se utilizar os 4Ps do Marketing (produto, preço, promoção e ponto de venda). Sendo assim o autor Scott-Job interpreta que no “[...] marketing pessoal, podemos adaptar da seguinte maneira: o produto é o profissional, o preço é o salário, o ponto de venda é a área de atuação e a promoção é a comunicação.” (SCOTT- JOB, 1994, p. 3).

Desta maneira é possível destacar que o produto visando o marketing pessoal é a imagem que a gente transmite traços da cultura, personalidade e valores, o preço esta relacionado às competências e qualidades, já o ponto de venda nada mais é do que onde queremos atuar, é importante também já ter definido mercado alvo assim fica mais fácil alcançar o objetivo e por ultimo e não menos importante a promoção que é à hora de promover a imagem seja na sociedade, na mídia, nas redes sociais ou em outros meios.

“A imagem não é tudo, mas sem dúvida ela diz muito. Sua aparência, expressão facial, idade, sexo e linguagem corporal compõem uma boa parte da mensagem apresentados a outra pessoa.” (DAVIDSON, 1999, p. 50).

Nos dias de hoje, as pessoas precisam se diferenciar, desta maneira é extremamente necessário que cuide da aparência, o modo de se expressar, se vestir, os atos e palavras, pois querendo ou não, a imagem define realmente o profissional e por esse motivo deve-se sempre perguntar e planejar o que se quer transmitir para as pessoas e sociedade em geral.

### **3 CONCEITO REDES SOCIAIS**

Enganam-se quem pensa que redes sociais estão ligadas somente pela internet, as redes sócias surgiram anos atrás por pessoas que tinham objetivo em comum, “[...] as redes sociais ‘off-line’ já dava sinal de existência desde a época dos primeiros hominídeos, que se juntavam e clãs, visto que havia interesses ou características em comum.” (VIEIRA; MARQUES, 2011, p. 18).

Com o surgimento da internet logo após da segunda guerra mundial, alguns meios de comunicação começaram a surgir como o correio eletrônico. A partir deste recurso começaram a evoluir novos meios de comunicação abrindo novos caminhos para a informação percorrer o mundo.

Segundo Josicleido, “[...] as redes sociais são o meio onde as pessoas se reúnem por afinidades e com o objetivo em comum, sem barreiras geográficas e fazendo conexões com dezenas, centenas e milhares de pessoas conhecidas ou não.” (NOGUEIRA, 2010, p.1).

As redes sociais estão disponíveis para todas as classes sociais, onde é possível compartilhar ideias, opiniões e sugestões, deixando de ser somente um meio de comunicação na maioria das vezes, servindo como ponto de partida para promover a imagem pessoal:

As mídias sociais são plataformas que se transformaram em verdadeiras fontes de recomendações. Por meio delas é possível obter uma radiografia completa do indivíduo: personalidade, comportamento, preferências, costumes, valores, culturas e até mesmo seu estado de espírito. (VIEIRA; MARQUES, 2011, p. 27).

Deste ponto de vista pode se afirmar que é de extrema necessidade tomar cuidado com que se compartilha, pois uma palavra ou imagem mal interpretada pode estragar a imagem pessoal e profissional que demorou anos para ser construída. Embora muitas empresas ainda não estejam utilizando as mídias para a avaliação de seus profissionais algumas já adotam essa ferramenta como auxílio na hora de conhecer melhor seus candidatos.

As redes sociais são um aglomerado de pessoas que trocam informações, “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.” (MARTELETO, 2001, p.72).

Buscando sempre a atualização de informações, as redes sociais são mais do que um modo para se manter atualizado, é um meio onde é possível se conectar com pessoas do mundo todo, conseguindo contatos importantes para se manter ativo no mercado de trabalho.

#### **4 REFLEXO DAS REDES SOCIAIS NO MARKETING PESSOAL**

As redes sociais são uteis quando se tratam de marketing para seu desenvolvimento, evolução e disposição, promovendo todo e qualquer tipo de atividade, pois o contato e a divulgação através dela se tornam rápido e com uma repercussão excelente.

Se tratando de marketing pessoal não é diferente, pois cada profissional tem uma imagem sendo ela formada no desenvolver de sua carreira e podendo ser evoluída e sustentada nas redes sociais: “A presença dos computadores na comercialização revolucionou o marketing a tal ponto, que hoje dois fatores têm sido mencionados como frequência: rapidez e flexibilidade.” (LAS CASAS, 2009, p. 27).

Nas redes virtuais muitas pessoas pecam quanto à exposição, postam fotos, fazem publicações com certa discriminação a pessoas ou algo, causando um impacto negativo na imagem pessoal afetando também a carreira profissional:

Marketing pessoal nas redes sociais é muito mais que simplesmente criar um perfil em redes como LinkedIn, Facebook ou Twitter. É necessário conhecer qual a função de cada canal dentro da sua estratégia e quais os recursos que cada uma dessas redes oferece. (VALLE, 2014, p. 1).

As redes sociais podem ser uma grande aliada na construção da imagem pessoal, uma vez que o perfil da pessoa se torne um cartão de visitas como se fosse estar se vendendo como profissional, pode ser muito positivo ou negativo podendo c

também criar credibilidade no mercado de trabalho:

As novas tecnologias permitem que nossa vida pessoal e profissional seja vasculhada, e por isso devemos estar preparados para responder à seguinte pergunta: “Há Algo no meu perfil que possa me prejudicar profissionalmente?” (AGUIAR; MARQUES, 2011, p. 80).

No intuito de se obter e manter um marketing próprio através da internet, muitas pessoas cometem erros, por não possuírem uma estratégia, é importante que antes de se praticar ou divulgar alguma atividade sendo ela empresarial ou pessoal se planeje para que não ocorram erros durante a transmissão da mensagem a ser exposta.

Relacionando estas atividades a serem expostas no âmbito profissional do marketing pessoal, deve sempre se manter um planejamento das atividades propostas formando inicialmente um plano de marketing pessoal para aperfeiçoar toda e qualquer publicação relacionada às redes sociais mantendo uma postura ética na internet:

Muitas pessoas criam perfis contraditórios quando se apresentam social e profissionalmente. Hoje, as pessoas devem tomar muito mais cuidado com aquilo que publicam em seu perfil social, com aquilo que compartilham e com os conteúdos que acessa, pois isso pode comprometer seu perfil profissional de maneira séria e, muitas vezes, irreversíveis. (AGUIAR; MARQUES, 2011, p. 78).

É preciso ter cuidado nas redes sociais, para não acabar caindo em mundo “paralelo”, tentando criar uma distorção da realidade, ou seja, criar um perfil falso, ser real é ser você mesmo, é você se aceitar do jeito que você é, com os defeitos e qualidades, pois mesmo nas redes sociais as mentiras e as exposições de fotos e fatos não reais têm a sua consequência na vida pessoal e profissional, alias ninguém quer ter por perto uma pessoa que não é real.

## **5 GESTÃO DA IMAGEM NAS MÍDIAS**

Atualmente o que difere os profissionais conceituados no mercado de trabalho muitas vezes é a imagem relacionada a ele, sendo assim, muitas empresas antes de contratar e ao manter o profissional em sua cadeira hierárquica preza manter a imagem de forma ética e profissional mesmo na vida pessoal sendo que a imagem da empresa está diretamente ligada aos profissionais que nela atuam: “A imagem que formamos de um usuário de determinada rede social é aquela construída a partir daquilo que ele posta e que seus seguidores veem e lêem.” (VIEIRA; MARQUES, 2011, p. 75).

O profissional que deseja se destacar e possuir um crescimento constante na sua carreira deve sempre manter o maior cuidado com sua imagem, participando sempre e mantendo relações no ambiente virtual tecendo novos contatos e formando novas cadeias dentro do seu network. Contudo o profissional que deseja sucesso deve sempre manter relações e estar atualizado no universo virtual, pois as mídias sempre estão disponibilizando novas informações e o profissional que não mantém uma relação constante nesse nicho sendo que é quase uma obrigatoriedade, está indo de contramão com as tendências de mercado podendo pagar caro por essa falta de interatividade a médio e longo prazo:

Portanto, quem decide polir e dar unidade à imagem profissional que projeta precisa investir, submeter-se a avaliações periódicas de um orientador e aceitar os sacrifícios de eventuais mudanças de rumo na carreira e nos hábitos da vida pessoal. (ROGAR, 2007, p. 1).

A imagem que uma pessoa ou profissional forma com o tempo pode agregar valores éticos e morais como pode ser denegrida se não for tomado os devidos cuidados:

Enquanto o marketing visa à troca, o marketing pessoal esta voltado para a transformação da pessoa-produto, ao possibilitar o aprimoramento de sua imagem, através da mudança de atitudes e comportamentos que, de alguma forma, possam interferir na comunicação entre o profissional que

esta se promovendo e o publico oque se destina essa promoção. (SANTOS, 2002, p. 21).

Em um mundo onde aparência é fartamente avaliada, a imagem esta ligada a quem a pessoa é, portanto, para o restante da sociedade e das organizações a pessoa é avaliada pela imagem que transmite, ou seja, pelo que ela aparenta ser, nem sempre observando o que definitivamente a pessoa é.

## CONCLUSÃO

Com o crescimento do mercado de trabalho e evolução tecnológica, pode se dizer que os profissionais devem estar atualizados e acompanhando as novas tecnologias estando em constante evolução. O profissional tem sua vida pessoal ligada diretamente à vida profissional, sendo que as atitudes em sociedade e nas redes sociais influenciam diretamente no marketing pessoal do profissional em avaliação.

Levando em consideração esses fatores, cada atitude tomada ou mensagem realizada nas mídias sociais, pode ter um impacto positivo ou negativo no perfil profissional da pessoa, podendo denegrir a imagem ou até mesmo promover e alavancar a carreira, já que muitas organizações ao compor a sua equipe avaliam constantemente os colaboradores, pensando que a imagem da empresa esta ligada diretamente aos colaboradores que nela atuam.

Sendo assim o marketing pessoal influência de muitos profissionais em relação ao mercado de trabalho, ao modo de viver e de se expor socialmente devida às consequências geradas ao mau uso das redes sociais, mas também está em constante evolução, transformando muitos perfis pessoais em profissionais, formando um novo modo de promover o marketing pessoal.

Se preocupando com a concorrência do mercado de trabalho, as redes sociais aos poucos estão se redefinindo, mantendo cautela e realizando uma transmissão de informações saudáveis, sem denegrir e buscando a constante melhoria e aprimoramento no comercio da imagem pessoal.

## REFERÊNCIAS

COLOMBO, Sonia Simões e colaboradores. **Marketing Educacional em ações Estratégicas e Ferramentas**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DAVIDISSON, Jeff. **Faça seu marketing pessoal e profissional**. 1. ed. São Paulo: Madras, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia/Academia Brasileira de Ciências, 2011.

NOGUEIRA, Josicleido Ribeiro. **O que são redes sociais?** Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-sao-redes-sociais/45628/](http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-sao-redes-sociais/45628/)>. Acesso em: 14 jun. 2010.

OLIVEIRA NETO, Pedro Carvalho de. **Marketing Pessoal: o posicionamento pessoal através do marketing**. 6. ed. Fortaleza: s/ed., 1999.

RITOSSA, Claudia Monica. **Marketing pessoal: quando o produto é você**. Curitiba: Ibpex, 2009.

ROGAR, Sílvia. Sucesso sob Medida. **Revista Veja**. São Paulo, n. 2014, 27 jun.2007.

SCOTT-JOB, Derrick, **Marketing pessoal: técnicas de sucesso para enfrentar crises profissionais**. São Paulo: Bestseller, 1994.

SANTOS, Ligia. **Marketing pessoal e sucesso profissional**. Campo Grande, SP: UCDB, 2002.

TASCIN, Joselane C., SERVIDONI, Renato. Marketing pessoal: uma ferramenta para o sucesso. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça/SP, v. 9, p. 3, dez. 2005.

VALLE, Alberto. **Marketing pessoa nas redes sociais: primeiros passos**. Disponível em <<http://www.marketingpessoal.net.br/marketing-pessoal-nas-redes-sociais/>>.

Acesso em : 17 fev. 2014.

VIEIRA, Hegel Aguiar; MARQUES, Ligia. **Etiqueta 3.0:** você “on-line” & “off-line”.  
São Paulo, Évora, 2011.

## **O ESOCIAL E AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAS**

Karen Thais Warken<sup>1</sup>  
Janice Walter<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem por finalidade demonstrar os possíveis impactos causados nas organizações atuais, pelo novo projeto federal: o eSocial (Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - SPED). O Estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica. Objetivando trazer os pontos principais da nova escrituração das obrigações e direitos trabalhistas. Faz-se necessário saber o que é eSocial, quais seus objetivos, como funcionará, e de que forma serão prestadas as informações, quais serão os órgãos beneficiados com as informações, e de que forma poderá impactar nas organizações empresariais atuais, principalmente sobre o departamento pessoal. Conclui-se que todas as empresas necessitam de um planejamento interno para que haja uma organização na prestação das informações, por isso é necessário que se faça um estudo sobre a melhor forma de trabalhar e prestar as informações solicitadas, para que não haja divergência de informações que possam futuramente causar penalizações ou até incoerência de informações.

Palavras-chave: ESocial – Sped - Departamento Pessoal.

### **INTRODUÇÃO**

A área da contabilidade vem passando nos últimos anos por vários processos de informatização, os quais estão fazendo com que as informações cheguem precisas e rápidas nos órgãos de fiscalização do governo. O início se deu na criação do Sped Eletrônico Fiscal quando os escritórios contábeis e empresas tiveram que se adaptar para enviar as informações de forma mais ágil e nos prazos determinados. Com os avanços tecnológicos e a globalização sente-se a necessidade das informações em tempo real, com isso mais um tipo de Sped vêm

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Karen.Cc@Outlook.Com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. Janice@sommacontabilrs.com.br

sendo elaborado, o Sped Social ou mais conhecido como eSocial, que abordará todas as informações relacionadas a funcionários e os eventos trabalhistas que ocorrem durante o período de trabalho.

Sempre que algo novo é lançado no mercado gera a necessidade de planejamento para que seja efetuado da melhor forma, e neste caso, por se tratar de primeiramente cadastro de informações pessoais o cuidado deve ser redobrado, visto que alguma informação cadastrada errada pode provocar um impacto muito grande. Nas empresas estima-se que gerará uma mudança organizacional na forma de trabalho das equipes para que os eventos diários sejam comunicados ao Ministério de Trabalho e Emprego (MTE) em tempo quase que real.

Algumas empresas repassam os eventos trabalhistas e ocorridos durante o período quando sentem a necessidade de obter algum recurso, muitas fazem a informação com data retroativa, infringindo a lei, para poder se beneficiar de algum período, um exemplo mais comum que é relatado por profissionais da área é o aviso prévio, de férias, pedido de retirada da empresa, dentre outros.

Como o estudo é efetuado sobre um projeto governamental ainda restam muitas incertezas quanto aos impactos que poderão causar, porém é necessário que as empresas já iniciem o planejamento de suas atividades e de capacitação dos novos profissionais, para inseri-los na cultura da organização, ou até a contratação um sistema externo entre outras adequações a serem feitas.

## **1 ESOCIAL**

O eSocial é um projeto do governo federal que vai coletar as informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias, fiscais e do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), relativas à contratação de mão de obra onerosa, com ou sem vínculo empregatício, armazenando-as no Ambiente Nacional do eSocial. É também chamado de folha de pagamento digital ou sped social, pois pretende unificar, em uma plataforma eletrônica, as informações que os empregadores devem prestar em relação aos seus funcionários (BRASIL, 2013). Conforme os meios de comunicação,

O eSocial não traz mudanças nas leis, mas atuará como um verdadeiro ‘Big Brother’ trabalhista, provocando mudanças nas relações trabalhistas dos cerca de 12 milhões de empresas brasileiras – a maioria, pequenas – e dos aproximadamente 2 milhões de empregadores domésticos. A tendência é que o sistema torne mais efetivo o cumprimento das leis já existentes”, afirma Roberto Dias Duarte, especialista em eSocial. (VEJA, 2014).

Segundo a Legisweb as informações podem ser classificadas em três tipos, a saber:

- a) eventos trabalhistas: é uma ação ou situação advinda da relação entre empregador e trabalhador, como por exemplo, a admissão de empregado, alteração de salário, exposição do trabalhador a agentes nocivos, etc.
- b) folha de Pagamento;
- c) outras informações tributárias, trabalhistas e previdenciárias: são aquelas previstas na lei nº 8212, de 1991, e em Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.

O objetivo do programa consiste basicamente em garantir os direitos dos trabalhadores, simplificar o cumprimento das obrigações pelos Empregadores - reduzindo custos e a informalidade, qualificar as informações prestadas ao Estado, para evitar divergência de informações, erros, sonegação e fraudes (BRASIL, 2013).

Segundo Marcel Cordeiro, integrante do Comitê Tributário da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), atualmente, muitas das práticas previdenciárias, trabalhistas e fiscais são vistoriadas apenas quando a auditoria inicia seus trabalhos dentro de uma empresa: “Com o eSocial, essas informações passarão a ser disponibilizadas em tempo real e de forma muito mais abrangente”, comenta ele (VEJA, 2014).

Segundo sites governamentais brasileiros o projeto envolve várias esferas públicas como: A Secretaria da Receita Federal do Brasil é um órgão subordinado ao Ministério da Fazenda que administra os tributos recolhidos pela União, também os previdenciários e os que incidem sobre o comércio exterior, também auxiliam na formação da política tributária brasileira, faz ações para combater o que é ilegal como contrabando, sonegação fiscal, pirataria e diversos outros atos ilícitos.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) é um órgão mantido pelo governo do Brasil, que possui a função de criar políticas para melhorar e equilibrar o mercado de trabalho, com a criação de empregos, aumentarem a geração de renda e também fiscalizar para que sejam assegurados os direitos dos trabalhadores.

O ministério da previdência social também é um órgão de ligação direta com o governo, ela administra as contribuições sociais que os assalariados fazem cada mês, com o intuito de garantir seus direitos caso haja algum imprevisto como acidente de trabalho, invalidez, idade avançada, desemprego involuntário ou até a retirada por motivo de maternidade, entre outros.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é na verdade uma espécie de caixa da previdência social. Sua função é basicamente efetuar os pagamentos, em sua maioria de aposentadorias e pensões, garantindo os direitos de acordo com as contribuições feitas ao longo dos anos pelos trabalhadores.

O Fundo de Garantia por tempo de serviço (FGTS) é um depósito mensal, de 8% sobre o salário, feito pelo empregador em uma conta, na Caixa Econômica Federal, do empregado, com o objetivo de poder ajudar o trabalhador caso ocorra encerramento da relação empregatícia, doenças graves ou catástrofes naturais.

Caixa Econômica Federal é um banco público que atua como um dos principais agentes da política econômica do governo brasileiro, e é nele que se concentram as principais operações relativas ao governo, como o FGTS, programas habitacionais, financiamentos especiais, entre várias outras funções.

Dessa maneira, o eSocial abrange todas as informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas prestadas a esses órgãos. O Ministério do Planejamento também é parte do projeto, com a função de equalizar os interesses de todas as esferas envolvidas.

Tudo indica que os empresários contadores terão de contratar um software para auxiliar no envio das informações, de forma correta e nos prazos determinados para cada tipo de evento.

Ricardo Kerkhoff destaca que uma comunidade de empresas desenvolvedoras de softwares já interage com o projeto neste sentido, por meio de um Grupo de Estudos do Sped, sediado no Conselho Federal de Contabilidade

(CFC), onde participam Receita Federal do Brasil, CFC, empresas de software, governo e entidades representativas dos empresários (KERKHOFF, 2014).

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

É a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as tarefas, onde todos exercem sua atividade de acordo com a cultura estabelecida, e faz com que os novos colaboradores ingressem nesse meio e desenvolvam suas atividades de acordo com a cultura.

Para Chiavenato,

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que os distingue uma organização das demais (...) A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p.165).

A cultura organizacional é a que define as diversas formas de trabalho, que muitas vezes provém de costumes, hábitos e crenças, para identificar de que maneira a organização se estrutura frente sua cultura de trabalho. É perceptível que quando uma pessoa está fora da rotina de trabalho, ela não se identifica com os demais colegas e o trabalho de forma ampla não rende como deveria.

Segundo Wagner E Hollenbeck,

A cultura organizacional é um padrão de suposições básicas - inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas. (WAGNER; HOLLENBECK, 2006, p. 367).

Uma cultura empresarial pode ser afetada quando surge algo novo que influencie diretamente a rotina de trabalho. Quando não há uma preparação para o

processamento das novas informações, a cultura se desestrutura e conseqüentemente podem ocorrer problemas de relacionamento com os colegas, visto que o eSocial não utilizará somente informações relacionadas ao departamento de pessoal, mas sim de várias outras áreas das empresas.

Wagner e Hollenbeck complementam,

A cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor. Em uma companhia que promove a ética protestante do trabalho e, por exemplo, a ideia de que trabalhar com afinco é modo de subir na vida, os funcionários são levados a crer que seus trabalhos são cruciais ao sucesso pessoal e, por isso, importantes, interessantes, desafiadores e meritórios em outros sentidos. (WAGNER; HOLLENBECK, 2006, p. 371).

A cultura organizacional leva em conta os princípios e as ideias consideradas corretas para a organização, que possui suas próprias formas de proceder eticamente. Portanto, a cultura organizacional é personalíssima de cada ambiente de trabalho ou de interação social.

### **3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A todo momento estamos sujeitos a mudanças das mais diversas, algumas surgem com grande impacto, fazendo com as que rotinas sejam re-desenhadas e que haja mudanças organizacionais repentinas, muitas vezes devido à falta de organização.

Para os autores Fischer; Dutra e Amorim,

Até meados da década de 70, mudança organizacional significava o mesmo que falar em projeto ou redesenho de estrutura. A ideia de mudança era centrada no conceito de alteração de organogramas, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Nos anos 80, uma nova abordagem toma forma. Grande parte do interesse pelo tema deve-se ao fato de que, após operar todo o tipo de mudança em suas empresas, muitos

gestores perceberam que era necessário redirecionar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem. (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p.324).

Mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento. Nas organizações, é um ímpeto importante e, ao mesmo tempo, um produto primário dos esforços do Desenvolvimento Organizacional, reformulando os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos. Sempre que os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir aquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

Segundo Ricardo Kerkhoff, estamos falando do mais complexo dos Speds já desenvolvidos até agora, uma vez que o contribuinte terá de enviar, além da escrituração da folha de pagamentos realizados pelo departamento de pessoa, as informações de inúmeros eventos sociais e trabalhistas paralelos, que exigirão esforços conjuntos e integrados dos mais diversos setores das organizações (KERKHOFF, 2014).

Acrescentou também que estão previstas quatro fases para o cumprimento das obrigações. No primeiro momento deverão ser transmitidas todas informações relativas à identificação do empregador, atuais vínculos deverão ser transmitidos antes da obrigatoriedade da utilização do eSocial. Ressalta que é nesse momento que se deve ter muita atenção pelo fato de que o modelo em si já impacta o suficiente em termos de mudança organizacional, e ainda foram incluídos novos campos cadastrais para esta primeira fase. Como por exemplos podemos citar: cor da pele, CNH, religião, financiamentos, entre outros (KERKHOFF, 2014).

Na segunda fase deverão ser transmitidas informações relativas às tabelas do empregador, que são na verdade o conjunto de regras específicas de cada negócio, necessárias para validação dos eventos do eSocial (KERKHOFF, 2014).

No terceiro período serão cadastrados eventos considerados não periódicos, como informações iniciais de admissão, contratação sem vínculo empregatício, informações estas que devem ser enviadas até no final do dia anterior ao serviço.

Incluem-se nesta fase também o envio das informações de desligamentos, acidentes de trabalho, aviso-prévio, cada evento com seu devido dia “limite” (KERKHOFF, 2014). O quarto período contempla os eventos periódicos, que atualmente já fazem parte das empresas.

## CONCLUSÃO

As empresas devem, o mais breve possível, começar a tomar uma atitude frente a esse novo sistema de escrituração digital, para que assim que oficializados os prazos a empresa não sofra os impactos repentinos da falta de organização, visto que no primeiro momento, e mais trabalhoso, será necessário ser feito todo um cadastro de cada colaborador.

Outro fato que deve ser levado em consideração são os colaboradores que devem estar cientes das mudanças que irão acontecer, seja no ambiente de trabalho na função do grupo, quem sabe na contratação de mais gente para colaborar no cumprimento dos prazos e no cadastro dos eventos em tempo hábil, e encaminhar para o escritório contábil toda a documentação solicitada.

Serão vários os setores das empresas que estarão diariamente envolvidos na prestação de informações ao eSocial, na maioria das empresas esse comunicado é feito ao escritório ou contador responsável para que ele possa, junto ao seu sistema fazer o que for necessário.

Mudanças organizacionais são necessárias para que haja uma evolução no ambiente de trabalho, a maioria das mudanças sofre uma certa resistência no momento de sua implantação pois afeta por vezes a cultura da empresa e as rotinas de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério da Fazenda**. Brasília. Manual de orientação do eSocial - Versão 1.0 – 2013. Disponível em:  
<<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCcQFjACahUKEwiY2rjznLTIAhVEQpAKHWtJD40&url=http%3A%2F%2Fportalcontabil>

sc.com.br%2Fv3%2F%3Fcall%3Dutilitarios%26download%3D84&usg=AFQjCNE-fym3MBM6ahO5Jitlht8gccatWA&bvm=bv.104615367,d.Y2I>. Acesso em: 10 nov. 2014.

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

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

KERKHOFF, Ricardo. Sped Social promete mudanças nas relações sociais e fiscais. **Revista do CRCRS**, Porto Alegre: Pallotti, fev. 2014.

LEGISWEB. – **eSocial**: Conheça as Regras e Prepare-se para a Nova Forma de Cumprimento de suas Obrigações. Disponível em:  
<<http://www.legisweb.com.br/noticia/?id=10698>> Acesso em: 13 set. 2014.

RECEITA FEDERAL. **Conheça a Receita Federal do Brasil**. Disponível em  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/srf/conhecacarb.htm>> Acesso em: 07 out. 2014.

VEJA. **É empregador? Prepare-se para o eSocial**. Disponível em:  
<<http://vejasp.abril.com.br/materia/e-empregador-prepare-se-para-o-esocial>>  
Acesso em: 13 set. 2014

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando Vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva: 2006.

**OBJETIVIDADE VERSUS RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO NOS CUSTOS:  
ESTUDO DE CASO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS DE TRÊS DE MAIO (RS).**

Ana Paula Leal Pooder<sup>1</sup>  
José Augustino Zohler<sup>2</sup>  
Macon Rafael Rutke<sup>3</sup>  
Renata Weiss<sup>4</sup>  
Augusto Rieger Lucchese<sup>5</sup>

**RESUMO**

Nos processos de tomada de decisões nas empresas, observa-se cada vez mais a utilização das ferramentas gerenciais do custeio variável em busca de soluções eficientes. Relata o estudo de caso sobre a relatividade da informação nos custos. O presente artigo objetiva responder as questões relativas à adequação dos métodos de custeio e sua análise, também quanto à classificação dos custos em uma organização de pequeno porte, com finalidade lucrativa, que atua na comercialização de combustíveis. Em relação aos aspectos metodológicos, utilizou-se a forma descritiva. Com relação à análise dos dados considerou-se como quantitativa e qualitativa, os mesmos foram estruturados e apresentados em forma de tabelas. Quanto aos resultados, a pesquisa demonstrou que para uma eficiente gestão de custos, é necessária a compreensão dos conceitos básicos relacionados ao tema, assim como correta classificação e distinção dos custos auxilia na tomada de decisões, pois possibilita calcular a margem de contribuição o ponto de equilíbrio para cada produto e ver como a empresa precisa trabalhar com os mesmos.

Palavras chave: Custos - Estudo de Caso - Posto de Combustíveis.

**INTRODUÇÃO**

Segundo Wernker, as organizações inseridas num ambiente econômico globalizado. Buscam constantemente mecanismos, sistemas, que contribuam para otimizar a gestão, no sentido de que possam competir no mercado, esse ambiente

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [anapooder@hotmail.com](mailto:anapooder@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [jose.hzohler@hotmail.com](mailto:jose.hzohler@hotmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [maiconrutke@hotmail.com](mailto:maiconrutke@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [renata\\_weiss@hotmail.com](mailto:renata_weiss@hotmail.com)

<sup>5</sup> Especialista em Controladoria e Gestão Empresarial. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis Faculdades Integradas Machado de Assis. [augustorlijui@gamil.com](mailto:augustorlijui@gamil.com)

exige informações relevantes relacionadas a custos, desempenho, processos, produtos, serviços e clientes (WERNKER, 2008).

Para Wernke, muitas empresas analisam seus custos e utilizam métodos de custeio de forma inadequada o que dificulta a tomada de decisões, ou seja, tem um objetivo de utilizar os dados de uma forma, porém a relevância da informação não esta de acordo com os seus propósitos, para tanto, optou-se por estudo de caso a respeito com o objetivo principal de avaliar a aplicabilidade dos métodos de custeio e a análise dos custos desse tipo de negócio (WERNKE, 2008).

Nesse sentido, inicialmente é feita uma breve revisão da literatura acerca dos conceitos ligados ao tema escolhido. Em seguida são evidenciadas as etapas seguidas, relatados os benefícios e limitações associados ao estudo e são apresentadas as conclusões oriundas.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Crepaldi, a fundamentação teórica dá sustentação ao trabalho científico de pesquisa e levantamento de dados. A literatura utilizada está direcionada ao estudo de custos, análise e métodos de custeio, com objetivo de resguardar os ativos aplicados no negócio do ramo comercial, ou seja, gerar informações que direcionem as deliberações dos administradores (CREPALDI 2010).

### **1.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS**

De acordo com Bruni e Famá, a contabilidade de custos pode ser definida como o processo ordenado de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operação de um negócio. Ainda segundo o autor as funções básicas da contabilidade de custos devem buscar atender a três razões primárias:

- a) **determinação do lucro:** empregando dados originários dos registros convencionais contábeis, ou processando-os de maneira diferente, tornando-os mais úteis à administração;

- b) **controle das operações:** e demais recursos produtivos, como os estoques, com a manutenção de padrões e orçamentos, comparações entre previsto e realizado;
- c) **tomada de decisões:** o que envolve produção( o que, quando, como e quando fabricar) formações de preços, escolha entre fabricação própria ou terceirizada (BRUNI; FAMÁ, 2012).

## 1.2 CUSTOS

Wernke defende que o conhecimento dos custos é vital para saber se determinado produto é rentável ou não, e se é possível diminuir ou minimizar seus custos (WERNKE, 2008).

Santos complementa dizendo que os custos são recursos aplicados na transformação dos ativos, representados por gastos relativos à utilização de bens ou serviços aplicados para produção de outros bens e serviços (SANTOS, 2012).

### 1.3.1 Classificação dos Custos

Segundo Crepaldi, os custos quanto a sua apropriação aos produtos podem ser:

- a) Custos diretos: são os que podem ser diretamente identificados e associados aos produtos. Exemplo: matéria-prima, embalagem, mão-de-obra direta.
- b) Custos indiretos: são aqueles cuja associação direta ao produto não é possível. Necessita de critério de rateio para sua alocação. Exemplos: depreciação, mão-de-obra indireta, seguros, aluguel (CREPALDI 2010).

Quanto ao nível de atividade, para Crepaldi, os custos se classificam em:

- a) Custos fixos: são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. Exemplos: aluguel, depreciação, mão-de-obra indireta mensalista.

- b) Custos variáveis: são aqueles que variam proporcionalmente a quantidade produzida, por exemplo: matéria-prima, mão-de-obra para produção... (CREPALDI 2010).

## 2 MÉTODOS DE CUSTEIO

Segundo Wernke o sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas que os gestores necessitam em sua tomada de decisões. Para tanto, torna-se necessário um sistema de custos que consiga mensurar e alocar os custos aos produtos da forma mais adequada possível. Ou seja, calcular o custo total de cada produto, assumindo esse custo total como resultante da soma dos custos variáveis aos custos fixos (WERNKE, 2008).

### 2.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

De acordo com Beulke e Bertó o sistema de custeio por absorção caracteriza-se pela apropriação de todos os custos ao produto. A consequência é que nesse sistema se obtém um custo total do produto/mercadoria ou serviço, que, acrescido de um resultado desejado, aponta certo preço de venda (BEULKE; BERTÓ, 2005).

Para o autor a principal desvantagem do custeio por absorção consiste na utilização dos rateios para distribuir os custos entre departamentos e/ou produtos. Como nem sempre tais critérios são objetivos, podem distorcer os resultados, penalizando alguns produtos e beneficiando outros.

### 2.2 CUSTEIO VARIÁVEL

Beulke e Bertó afirmam que o custeio variável parte do princípio de que um produto, uma mercadoria ou um serviço são responsáveis apenas pelos custos e pelas despesas variáveis que geram. Os demais custos e despesas constituem custos estruturais, esses custos não são de responsabilidade de um ou de outro produto, mas do conjunto deles (BEULKE; BERTÓ 2005).

Algumas das principais vantagens do método de custeio direto defendidas por Neves e Viceconti podem ser descritas como o fato de impedir que aumentos de produção que não correspondam a aumento de vendas distorçam os resultados e consistam em melhor ferramenta para a tomada de decisões dos gestores (NEVES; VICECONTI, 2000).

Bruni e Famá citam como desvantagem do custeio variável os fatos de que, na existência dos custos mistos, nem sempre é possível separar objetivamente a parcela fixa da parcela variável e também não é aceito pela Auditoria Externa das empresas, nem pela legislação do Imposto de Renda, bem como por uma parcela significativa de contadores. Porém, nada impede seu uso interno e suas aplicações (BRUNI; FAMÁ 2012).

### 2.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES

De acordo com Beulke e Bertó, a característica básica do custeio por atividade (ABC) é a apropriação aos produtos, às mercadorias e aos serviços de todos os custos e despesas direta possíveis, sendo eles fixos ou variáveis (BEULKE; BERTÓ, 2005). O custeio baseado em atividades consiste na identificação, análise, e alocação de custos aos processos da empresa, visando melhor gerenciar a lucratividade.

Segundo Crepaldi a metodologia ABC trata de definir e custear as atividades desenvolvidas pela empresa e entender como essas são demandadas pelos produtos e serviços. Dessa maneira, reduzem-se sensivelmente as distorções do sistema tradicional de custeio. O rastreamento feito por esse sistema tem significado de identificar, classificar e mensurar, numa primeira etapa, as maneiras como as atividades consomem os recursos e em uma segunda etapa como os produtos consomem as atividades de uma empresa (CREPALDI, 2010).

O autor afirma também que o Sistema ABC de gestão de custo, que pode ser implantado com maior ou menor grau de detalhamento, dependendo das necessidades de informações gerenciais para cada empresa, sendo que está intimamente ligado ao seu ramo de atividade e porte.

## 2.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Segundo Wernker, a margem de contribuição é o valor resultante da venda de uma unidade depois de deduzidos os custos e despesas variáveis associados ao produto comercializado. Tal valor contribuirá para pagar os custos fixos da empresa e gerar lucro. O seu estudo é o elemento fundamental para decisões de curto prazo, além disso, esse estudo possibilita análises objetivando a redução de custos (WERNKER, 2008)

A margem de contribuição é dada pela seguinte fórmula:  $MC = PV$  (preço de venda) –  $CV$  (custos variáveis), ou seja é o valor que resulta para cobrir os custos fixos e ainda deixar lucro.

## 2.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Segundo Crepaldi, para alcançar o equilíbrio nas linhas de produção e/ou no serviço do departamento, deverá ser calculado o volume de vendas necessário para cobrir os custos, ou seja, a empresa está no ponto de equilíbrio quando ela não tem lucro ou prejuízo; nesse ponto, as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais (CREPALDI, 2010).

Já o ponto de equilíbrio, a fórmula é:  $PE = (CF \text{ (custo fixo mensal)} / \% \text{ Margem de Contribuição}) \times 100$ .

## 3 PESQUISA DE CAMPO

O estudo foi realizado na empresa “ABC” (nome fictício por solicitação do administrador), que está situada no interior do município de Três de Maio (RS). A empresa é de pequeno porte, possui com apenas um funcionário sendo que administração e a gestão esta a cargo do proprietário. A pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2014, nesse período a empresa comercializava três tipos de combustíveis (óleo diesel B S500, gasolina tipo C e etanol hidratado combustível – EHC) que foram analisados a fim de testar a aplicabilidade dos conceitos da análise

de custos, com base em dados coletados nos controles internos, a seguir foi detalhada a aplicação dessa ferramenta gerencial no contexto descrito.

### 3.1 RECEITAS DE VENDAS

No processo de implementação da análise dos custos inicialmente efetuou-se a mensuração das receitas operacionais geradas no período da pesquisa conforme evidenciados na Tabela 1:

Tabela 1

Dados coletados sobre as vendas

Dados coletados sobre o preço de venda das mercadorias			
PRODUTO	QUANTIDADE (lts)	VENDAS (unit)	VENDAS TOTAIS
DIESEL	18150	R\$ 2,53	R\$ 45.919,50
GASOLINA	5550	R\$ 3,10	R\$ 17.205,00
ALCOOL	815	R\$ 2,75	R\$ 2.241,25
TOTAL	24515		R\$ 65.365,75

Fonte: Produção dos pesquisadores.

### 3.2 CUSTOS COM A COMPRA DOS PRODUTOS

O segundo passo para analisar os custos foi constituir e mensurar os custos com a compra dos produtos comercializados pela empresa, conforme mostra a Tabela 2:

Tabela 2

Dados coletados sobre o custo de compra dos produtos

Dados coletados sobre custo de compra dos produtos			
PRODUTO	QUANTIDADE (lts)	CUSTO (unit)	CUSTO TOTAL
DIESEL	18150	R\$ 2,14	R\$ 38.755,70
GASOLINA	5550	R\$ 2,61	R\$ 14.463,86
ALCOOL	815	R\$ 2,01	R\$ 1.635,40
TOTAL	24515		R\$ 54.854,95

Fonte: Produção dos pesquisadores

A Tabela 2 mostra o cálculo do custo de compra unitário (em R\$) dos produtos, onde foi utilizado o seguinte raciocínio do valor do custo de compra total:

para cada mercadoria foi obtida a nota fiscal de compra respectiva, onde constava o valor unitário de cada produto.

### 3.3 GASTOS FIXOS DO PERÍODO

Conforme informações recebidas (ou estimativas) do administrador os gastos fixos do período totalizaram um valor de R\$ 2.425,00 no período abrangido. Quanto aos gastos envolvidos nesse montante foram considerados alguns como: água (R\$ 40,00), energia elétrica (R\$ 300,00), internet (R\$ 45,00), escritório (R\$ 500,00), pro labore e os encargos sociais do mesmo (R\$ 1.600,00), material de expediente (R\$ 40,00) entre outros.

### 3.4 GASTOS VARIÁVEIS DO PERÍODO

Os gastos variáveis do período totalizam um valor de R\$56.854,95 entre os quais estão o salário do funcionário e encargos sociais do mesmo (R\$2.000,00) e matéria prima (R\$ 54.854,95) do mês.

### 3.5 CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é dada pela seguinte fórmula:  $MC = PV$  (preço de venda) –  $CV$  (custos variáveis), ou seja, é o valor que resulta para cobrir os custos fixos e ainda deixar lucro.

As tabelas a seguir demonstram como foram feitos os cálculos para chegar à margem de contribuição:

Tabela 3

#### Apuração dos custos unitários da compra

Produtos	Volume comprado	Custo de Compra (unit)	Custo Total de Compra
Diesel	18.150	R\$ 2,14	R\$ 38.841,00
Gasolina	5.550	R\$ 2,61	R\$ 14.485,50
Álcool	815	R\$ 2,01	R\$ 1.638,15
Total	24.515	R\$ 6,75	R\$ 54.964,65

Fonte: Produção dos pesquisadores.

Tabela 4

Apuração dos custos variáveis totais

Produtos	Custo total do volume comprado	Rateio do salário	Rateio dos encargos sociais	Custos Variáveis totais
Diesel	R\$ 38.841,00	R\$ 533,33	R\$ 133,33	R\$ 39.507,66
Gasolina	R\$ 14.485,50	R\$ 533,33	R\$ 133,33	R\$ 15.152,16
Álcool	R\$ 1.638,15	R\$ 533,33	R\$ 133,33	R\$ 2.304,81
Total	R\$ 54.964,65	R\$ 1.599,99	R\$ 399,99	R\$ 56.964,63

Fonte: Produção dos pesquisadores.

Tabela 5

Apuração do custo variável unitário

Custo total	Volume comprado (lts)	Custo Variável (unit)
R\$ 39.507,66	18.150	R\$ 2,18
R\$ 15.152,16	5.550	R\$ 2,73
R\$ 2.304,81	815	R\$ 2,83
R\$ 56.964,63	24.515	

Fonte: Produção dos pesquisadores.

Tabela 6

Apuração da margem de contribuição unitária

Produtos	PVU	Custos Variáveis	Margem de contribuição	Razão de contribuição
Diesel	R\$ 2,53	R\$ 2,18	R\$ 0,35	14%
Gasolina	R\$ 3,10	R\$ 2,73	R\$ 0,37	12%
Álcool	R\$ 2,75	R\$ 2,83	R\$ (0,07)	-

Fonte: Produção dos pesquisadores.

Tabela7

Apuração da margem de contribuição total

Produtos	MC	Volume vendido	Margem de contribuição total
Diesel	0,35	18150	R\$ 6.352,50
Gasolina	0,37	5550	R\$ 2.053,50
Álcool		815	

Fonte: Produção dos pesquisadores.

Tabela 8

Já o ponto de equilíbrio, a fórmula é:  $PE = (CF(\text{custo fixo mensal}) / \% \text{ Margem de Contribuição}) \times 100$

Produtos	Volume vendido	Custo fixo	MC total	PE (Qtd)	PE (\$)
Diesel	18150	R\$1.795,38	R\$ 6.352,50	5.129,66(LTS)	R\$ 12.978,04
Gasolina	5550	R\$ 549,00	R\$ 2.053,50	1.483,78(LTS)	R\$ 4.599,72
Álcool	815	R\$ 80,62			
Total	24515	R\$ 2.425,00			

Fonte: Produção dos pesquisadores.

## CONCLUSÃO

Segundo Wernke, os administradores das empresas de pequeno porte podem e devem fazer uso de ferramentas gerenciais da área financeira, especialmente aquelas ligadas a custos e à contabilidade de custos, para otimizar o desempenho das organizações que dirigem. Com isso, talvez conseguissem diminuir o elevado índice de “mortalidade empresarial” atestado por diversas pesquisas divulgadas pela imprensa brasileira de tempos em tempos (WERNKE, 2008).

Entre os métodos de custeio disponíveis esta a possibilidade de rateio dos custos indiretos quando não há possibilidade de identificar e apropriar devidamente os mesmos. Tal ferramenta gerencial há muito vem sendo considerada pela literatura técnica em ofertar informações consistentes aos gestores, contribuindo decisivamente na adoção de estratégias de *marketing*, uma vez que a análise indica quais produtos/serviços precisam de reforço nas ações de consolidação mercadológica.

Conforme evidenciado, sua aplicabilidade é perfeitamente possível também em organizações comerciais de pequeno porte, como a empresa mencionada neste estudo. Em razão disso, os autores deste artigo entendem que atingiram o objetivo do estudo, onde muitas empresas como esta analisada de fato não levam em consideração as informações obtidas na análise dos custos como objetivam sendo assim deveriam ter mais foco nessa questão que ira proporcionar.

## REFERÊNCIAS

- BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de Custos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2013.
- BRUNI Adriano Leal. **Gestão de Custos: Formação de Preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso de Contabilidade de Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos: Formação de Preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- NEVES, Silvério. **Contabilidades de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, Joel José. **Contabilidade e Análise de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- VICECONTI, Paulo. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.