

Ano 03, n. 01, jan./jun. 2013.

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 Ms. Andréa Maria Cacenote  
Prof. Esp. Gerson Miguel Lauermann  
Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues  
Prof.ª Esp. Cátia Guadagnin Rossa  
Prof.ª Esp. Marilei De Conti

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

Prof. Ms. Antonio Lausmann Ternes  
Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos  
Prof.ª Ms. Lidiane Ribeiro da Veiga  
Prof.ª Esp. Cátia Guadagnin Rossa  
Prof.ª Ms. Ivete Aparecida Patias

**1.3 EDITORAÇÃO**

Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer

**1.4 CAPA**

Guilherme Bonnes

**1.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**

Denise Felber

**2 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO**

Prof.ª Ms. Andréa Maria Cacenote  
Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer  
Prof.ª Esp. Cátia Guadagnin Rossa

R454 Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de  
Administração Ciências Contábeis./Faculdades Integradas  
Machado de Assis. – Santa Rosa, N.º. 3. jan./jun. 2013.

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>5</b>
<b>1 A ACESSIBILIDADE E O DIREITO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E/OU LIMITAÇÕES DE FREQUENTAR BARES E RESTAURANTES .....</b>	<b>6</b>
<b>2 A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PARA A EXCELÊNCIA NOS NEGÓCIOS .....</b>	<b>18</b>
<b>3 A IMPORTÂNCIA DO COOPERATIVISMO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....</b>	<b>28</b>
<b>4 A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS .....</b>	<b>53</b>
<b>6 CONTROLADORIA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL ..</b>	<b>65</b>
<b>7 CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DA EMPRESA RURAL .....</b>	<b>74</b>
<b>8 CUSTOS AMBIENTAIS E SUA REGULAMENTAÇÃO DENTRO DO SETOR GRANJEIRO .....</b>	<b>87</b>
<b>9 DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA E SUAS CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....</b>	<b>97</b>
<b>10 GESTÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO SOBRE SEUS RISCOS E FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO .....</b>	<b>109</b>
<b>11 GESTÃO ENXUTA COMO FATOR NECESSÁRIO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MELHORIAS DE PROCESSOS DENTRO DAS EMPRESAS .....</b>	<b>119</b>
<b>12 LIDERANÇA COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO .....</b>	<b>132</b>
<b>13 MÉTODOS DE CUSTEIO .....</b>	<b>143</b>
<b>14 MÉTODOS DE CUSTEIO PARA APURAÇÃO DO CUSTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....</b>	<b>156</b>
<b>15 RELEVÂNCIA DA AUDITORIA CONTÁBIL NAS EMPRESAS CONTÁBEIS .....</b>	<b>168</b>

<b>16 VIABILIDADE FINANCEIRA NA EMPRESA AGRÍCOLA: ABORDAGEM CONCEITUAL.....</b>	<b>178</b>
---	------------

## 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.

Esta edição expõe a mostra de 16 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

---

**A ACESSIBILIDADE E O DIREITO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E/OU  
LIMITAÇÕES DE FREQUENTAR BARES E RESTAURANTES**

Diane Helena Schallenberger<sup>1</sup>  
Patrícia De Carli<sup>2</sup>  
Regina Beatris Rudke<sup>3</sup>  
Vanize Aline Schmatz<sup>4</sup>  
Alcindo Dalcin<sup>5</sup>

**RESUMO**

Este artigo resulta da verificação e análise das condições de acessibilidade oferecidas por bares e restaurantes da zona comercial central de Santa Rosa – RS, cidade pólo regional, observando a aplicabilidade da legislação pertinente e o atendimento das políticas públicas de inclusão das pessoas com deficiência e/ou limitações. Revela o grau de conhecimento e interesse dos empresários deste setor em cumprir esta legislação, bem como, em que medida estes reconhecem o direito das pessoas com deficiência ou limitações como sujeitos de direitos nas relações de consumo de bens e serviços. Conclui que a maioria absoluta destes estabelecimentos estão em desacordo com a legislação, a fiscalização e a orientação é praticamente inexistente, enfim, urge medidas que efetivem este direito.

Palavras-chave: deficiência/limitações – acessibilidade – consumo.

**INTRODUÇÃO**

As condições econômicas favoráveis na atualidade brasileira, a implementação de políticas de garantia de direitos e de inclusão social promovidas pelas esferas governamentais estão permitindo que novos sujeitos emergjam para o mundo do consumo, entre eles, as pessoas deficientes ou com limitações.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. diane.schallenberger@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. de-carli@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. reginabeatris.gremista@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. vanizeschmatz@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Mestre em Educação nas Ciências pela UNIJUÍ; Professor de Filosofia e Sociologia nos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social nas Faculdades Integradas Machado de Assis. alcindodalcin@gmail.com

Este texto visa verificar e analisar em que medida os bares e restaurantes da região central de Santa Rosa que concentra os principais estabelecimentos do setor, estão em conformidade com a legislação pertinente à acessibilidade de pessoas com deficiência ou limitações, reconhecendo-os como sujeitos de direito nas relações de consumo de bens e serviços; qual o grau de conhecimento da legislação por parte dos gestores e a existência de boa vontade, fiscalização e orientação suficiente para proceder às adaptações necessárias e se existe a preocupação em treinar os colaboradores para poderem oferecer um atendimento diferenciado. O objetivo é de poder contribuir para o debate e estimular que todos os estabelecimentos alcancem o status de “estabelecimento cidadão”.

Considere-se que Santa Rosa é uma cidade pólo industrial e comercial; cedia grandes eventos, comércio, instituições e serviços para onde afluem os mais diferentes públicos.

Conforme o senso do IBGE de 2010, Santa Rosa possui 68.587 habitantes, destes 14.282 habitantes possui algum tipo de deficiência, pessoas que nas condições econômicas atuais favoráveis buscam acessar o mundo do consumo de produtos, serviços, lazer e cultura.

## **1 METODOLOGIA**

Para alcançar os fins propostos, foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativa e qualitativa. Aplicou-se um questionário junto aos gestores de 12 estabelecimentos em foco, além da verificação *in loco* com medições e verificações quanto a adequação da estrutura móvel e imóvel dos estabelecimentos seguindo os critérios estabelecidos no Decreto governamental nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004 e da ABNT. A análise dos dados teve como base referenciais teóricos, bibliográficos de estudiosos do tema e da legislação brasileira pertinente.

## **2 O DIREITO À ACESSIBILIDADE**

O Decreto nº 3.928/99 define pessoa com deficiência como aquela que tem toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano. Pessoa com mobilidade reduzida, conforme o Decreto nº 5.296/04 é aquela que tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentar-se, permanente ou temporariamente, gerando redução efetiva da mobilidade, flexibilidade, coordenação motora e percepção. As pessoas com limitações são aquelas que apresentam dificuldades decorrentes de baixa visão, baixa audição ou condições de mobilidade reduzida.

A Resolução da ONU nº 3.447, de 09 de dezembro de 1975, considerada o primeiro tratado sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, classifica as deficiências como impedimentos de natureza intelectual, sensorial e física, as quais representam barreiras a efetiva participação na sociedade, propondo ações que visam “promover, proteger e assegurar o desfrute pleno e equitativo de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais por parte de todas as pessoas com deficiência e promover o respeito pela sua inerente dignidade.”

O Estado Brasileiro é Republicano e se caracteriza por ser democrático e de direito, ou seja, tem entre os seus principais fundamentos a defesa dos princípios da igualdade, da liberdade às quais devem se traduzir na garantia das melhores condições de dignidade e oportunidades que cada cidadão necessitar em seu cotidiano, realizando em plenitude a sua cidadania.

A Constituição Federal de 1988, no seu art. 5º afirma que:

[...] todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros, residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à prosperidade.

A Lei de Assistência Social – LOAS, assegura que as pessoas com deficiência ou idosas sejam beneficiadas mensalmente com 1 (um) salário-mínimo desde que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-



la provida por sua família. Essa lei favorece a participação plena e efetiva desses cidadãos especiais na sociedade em igualdade e condições com as demais pessoas.

A Lei nº 7.853/89 – Estatuto da pessoa com deficiência, em seu art. 2º, define que:

[...] ao Poder Público e seus órgãos cabe assegurar às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive os direitos à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à previdência social, ao amparo a infância e a maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico.

O Decreto governamental nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004, define a acessibilidade como a “[...] condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.”

Segundo Madeira (2012), ambiente acessível é definido como um local livre de barreiras que impeçam o fluxo dos clientes pelo estabelecimento, desde a entrada. Existem vários tipos de barreiras que dificultam a circulação das pessoas portadoras de deficiências e/ou dificuldades:

- a) barreiras urbanísticas: as existentes nas vias públicas e nos espaços de uso público;
- b) barreiras nas edificações: as existentes no entorno e interior das edificações de uso público e coletivo e no entorno e nas áreas internas de uso comum nas edificações de uso privado multifamiliar;
- c) barreiras nos transportes: as existentes nos serviços de transportes; e
- d) barreiras nas comunicações e informações: qualquer entrave ou obstáculo que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens por intermédio dos dispositivos, meios ou sistemas de comunicação, sejam ou não de massa, bem como aqueles que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação. (Decreto-lei 5296 de 2 de dezembro de 2004).

Amparados pela legislação, as pessoas com deficiência estão conquistando espaços na sociedade, no mercado de trabalho e consumo, enfim, pessoas capazes de, por seus esforços prover as suas necessidades.

### **3 OS DEFICIENTES OU PESSOAS COM LIMITAÇÕES: OS NOVOS SUJEITOS E PROTAGONISTAS DO DIREITO AO CONSUMO ACESSÍVEL.**

Estimativas da Organização Mundial da Saúde (OMS) indicam que existem cerca de 650 milhões de pessoas com deficiência no mundo que buscam garantias de direitos na legislação dos seus países. A Lei Federal nº 8.213/91 em seu art. 93, representa um avanço nas garantias de geração de renda, pois, “a empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou portadoras de deficiência.”

Entretanto, a relação entre o direito formal e o direito efetivo nem sempre andam no mesmo compasso. O mercado reclama por falta de qualificação da mão de obra deste público específico em áreas compatíveis com as suas possibilidades. Embora, existam políticas governamentais e outras oportunidades de profissionalização, este fato revela o quanto os deficientes precisam tomar iniciativas e ir à busca da especialização. Neste caso, não se trata em conquistar o direito, mas, incluir-se nele.

### **4 ACESSIBILIDADE EM BARES E RESTAURANTES NO NÚCLEO CENTRAL DE SANTA ROSA**

Para verificar se as políticas de acessibilidade estão sendo efetivadas no campo do consumo, realizou-se uma pesquisa nos bares e restaurantes situados na zona central de Santa Rosa/RS. Aplicou-se um questionário junto ao gestor de cada estabelecimento verificando os itens abaixo, a qual revelou a seguinte realidade:

- a) Total de estabelecimentos pesquisados: 12

- b) Tipo de estabelecimento: Bar = 2; Restaurante = 7; Bar e Restaurante = 3.  
OBS: Em apenas um estabelecimento situado no segundo pavimento existe elevador situado num local difícil de ser visualizado e a acessibilidade à informação do local é inexistente.
- c) Número de pavimentos: nove estabelecimentos localizam-se no primeiro pavimento, dois estão no segundo pavimento e um ocupa os dois pavimentos.
- d) acessibilidade ao estabelecimento:
- rampas de acesso: apenas quatro estabelecimentos possuem guias adequadas, três inadequadas e cinco não existe esse tipo de acesso.
  - estado de conservação das calçadas: apenas em dois estabelecimentos constataram-se calçadas em estado regular e as demais em estado ótimo.
  - piso tátil: em nove estabelecimentos é inexistente, apenas um está de acordo com as normas e nos demais existe parcialmente.
  - vagas de estacionamento: em apenas um restaurante pesquisado existe reserva de vaga de estacionamento para veículos de pessoas com deficiência.
  - sinalização de placas externas em geral: em onze estabelecimentos as placas não estão compatíveis com o ângulo de visão para deficientes e apenas um restaurante está adequado.
- e) referente à acessibilidade interna:
- quanto à qualificação dos funcionários para o atendimento diferenciado: apenas dois dos estabelecimentos pesquisados possuem atendimento especial para os consumidores com deficiência;
  - quanto ao mobiliário: apenas dois estabelecimentos apresentaram mobiliário em acordo com o exigido pela ABNT.
  - quanto ao corrimão: em seis estabelecimentos não existem corrimão nos locais necessários, como rampas, escadas ou banheiros. E nos restantes existem nos locais necessários.

- banheiro adaptado: existem três adaptados de acordo com as normas da ABNT. E em oito estabelecimentos não existe banheiro para esse público, em um está instalado, mas, de forma inadequada.
  - buffet: três estabelecimentos estão de acordo com as normas específicas da ABNT, seis estão fora dos padrões e em três não existem e nenhum possui comenda em braile.
  - largura das portas: todos os bares e restaurantes tem portas com largura entre oitenta e oitenta e noventa centímetros ou mais, conforme especificado pela ABNT.
  - circulações e acessos: em seis dos estabelecimentos está acessível para pessoas deficientes e a outra metade está parcialmente acessível.
- f) pessoal treinado em assuntos de acessibilidade: dois estabelecimentos têm pessoas capacitadas e o restante não tem pessoal treinado para esse fim.
- conhecimento de libras: nenhum dos estabelecimentos pesquisados possui gestor ou algum colaborador que sabe se comunicar na língua de sinais.
  - cão-guia: em nenhum dos estabelecimentos pesquisados houve clientes cegos acompanhados pelo seu cão-guia; os gestores declararam que assegurariam a permanência do cão-guia junto ao seu dono no interior do estabelecimento.
  - interesse em qualificar seus funcionários: sete estabelecimentos demonstraram interesse em qualificar seus colaboradores para um atendimento diferenciado e cinco responderam que não tem esse interesse com o argumento de que o custo é muito elevado para uma demanda muito pequena.
- g) percepções do estabelecimento quanto à relação acessibilidade e diferencial competitivo:
- adapta o mínimo necessário para apenas cumprir a lei: onze estabelecimentos declararam que só realizam as adaptações mínimas necessárias se forem obrigados a fazer.

- percepção de que os deficientes também são consumidores: todos responderam positivamente, uma vez que, consideram que essas pessoas também têm direito a uma vida social e cultural como as demais.
- h) acessibilidade à informações no espaço interno:
- altura das placas de sinalização: apenas dois estabelecimentos possuem altura das placas de sinalização de acordo, oito estão parcialmente de acordo e dois estão totalmente em desacordo com a legislação.
- i) emprega pessoas deficientes: apenas um restaurante emprega uma pessoa com deficiência auditiva há dezoito anos.
- j) quanto às orientações e fiscalização da acessibilidade
- O estabelecimento já foi alertado ou recebeu orientações e/ou supervisões quanto à acessibilidade? De quem? Dos doze estabelecimentos pesquisados apenas dois foram apenas alertados pelo Corpo de Bombeiros, órgãos fiscalizadores da saúde e da prefeitura municipal sobre a necessidade de realizar as adaptações exigidas pela lei.

## 5 ANÁLISE DA PESQUISA

A acessibilidade nos bares e restaurantes da zona central da cidade de Santa Rosa – RS é extremamente deficitária, caótica e apresenta-se como um problema a ser enfrentado com urgência. E tal situação não acontece por falta de conhecimento da legislação e do reconhecimento do direito dos deficientes, mas observa-se que seja por razões puramente economicistas, carente de visão de responsabilidade social. Existem resistências a serem superadas. A maioria dos estabelecimentos pesquisados são tradicionais nos seus endereços; argumentam que possuem clientela fidelizada e que a frequência de pessoas com deficiência é muito reduzida, “não compensando os investimentos”; a maioria das pessoas deficientes que frequentam esses locais geralmente já vem acompanhadas que as auxiliam.

Estes argumentos revelam uma visão de negócio incompatível com os reclamos da sociedade e são incapazes de perceber que um ambiente plenamente acessível pode concorrer para a conquista deste novo público consumidor que está sedento para participar de maneira mais efetiva em todos os espaços oferecidos na sociedade. Adequar o espaço comercial à legislação da acessibilidade é antes de tudo um dever cidadão do empreendedor e um direito do consumidor especial que do ponto de vista das estratégias de negócio, pode representar um importante diferencial competitivo e uma possibilidade de fazer o empreendimento crescer tanto economicamente quanto na percepção da sociedade como empresa parceira dos deficientes.

Em relação, ao emprego de pessoas deficientes ou com limitações, os gestores relataram que não existe apresentação de currículos por parte de pessoas deficientes. Dado que todos os estabelecimentos pesquisados não possuem 100 ou mais colaboradores, consideram que a lei de cotas não os afeta.

Considerando o resultado da pesquisa realizada, pode-se dizer que apenas um restaurante está 95% de acordo com a legislação da acessibilidade.

Observou-se que os estabelecimentos mais bem adaptados às normas da acessibilidade são aqueles construídos mais recentemente, cujos engenheiros e o poder fiscalizador do setor de planejamento da municipalidade vêm tornando esta lei mais efetiva ainda na fase do projeto do empreendimento, fato que sugere que começa a haver uma mudança de cultura. Os novos empreendimentos devem seguir rigorosamente a legislação, caso contrário seus projetos não são aprovados pelos órgãos fiscalizadores ou por engenheiros.

Para mudar o atual cenário da acessibilidade ligada a bares e restaurantes da cidade de Santa Rosa é necessário surgir iniciativas por parte dos órgãos públicos e principalmente do sindicato patronal e iniciativas da própria sociedade, para conscientizar sobre a importância de contribuir para a efetivação na garantia de direitos dessa população que hoje, em boa parte, possuem uma condição de renda e vida melhor, permitindo o consumo do lazer e outros prazeres da vida social.

## CONCLUSÃO

O presente artigo demonstrou as condições atuais de acessibilidade que bares e restaurantes do núcleo central do município de Santa Rosa oferecem a seus clientes, que possuem alguma deficiência e/ou limitação.

Para melhor compreensão sobre o tema, foi necessário conhecer e analisar as leis que tratam sobre a proteção e os direitos desses indivíduos.

A pesquisa revelou que 99% dos estabelecimentos estão em desacordo com as normas de acessibilidade segundo a ABNT e em franca dissintonia com as políticas de inclusão reclamadas pela própria sociedade. Portanto, não podem ser considerados como estabelecimentos cidadãos no seu pleno sentido.

O argumento apresentado pelos proprietários dos estabelecimentos de que o custo de adaptação é alto para um público específico ainda pequeno, não compensa o investimento, é um argumento puramente economicista e que não contempla a efetivação do direito a igualdade, que deve ser garantido através de meios especiais. A adaptabilidade é parte integrante das obrigações e legislações pertinentes a todos os estabelecimentos comerciais e não compete ao proprietário escolher qual legislação quer ou não cumprir.

Por outro lado, a inércia dos órgãos fiscalizadores ainda é grande e concorrem para o descumprimento da norma legal específica quando estes deveriam ser os principais promotores da efetivação da igualdade de direitos dos cidadãos com deficiências ou limitações.

Santa Rosa é uma cidade pólo econômico e palco de grandes eventos nacionais e internacionais e é da boa prática receptiva e símbolo de hospitalidade criar as condições para que todos os públicos possam usufruir dos benefícios e atrativos que a cidade pode oferecer. É consenso de que a gastronomia, a freqüência dos amigos em torno da mesa de um bar é um espaço onde se tecem boas amizades e inclusive bons negócios.

Para tanto, espera-se que, a publicização desse estudo contribua para o debate desta questão e motive o cumprimento da lei. O direito não se conquista e

nem se efetiva na inércia, mas na mobilização, no debate, na sensibilização da sociedade e de modo específico das organizações.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR 9050, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos**. Rio de Janeiro: 2004. Disponível em <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

BRASIL. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - **Acessibilidade** — Brasília : Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2008. Disponível <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

Convenção ONU - **DIREITOS IGUAIS EM TODO O MUNDO**. Disponível em: <<http://www.brasilparatodos.com.br>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

Decreto nº 5.296, de 2 de Dezembro de 2004. **Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

Decreto nº 3.298, de 20 de Dezembro de 1999. **Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de Outubro de 1989**. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)>. Acesso em: 18 out. 2012.

Lei nº 7.853/89 – **Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7853.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

Lei nº 8.213/91 – **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social**. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

Lei nº 12.435/11 – **Lei da Assistência Social (LOAS)**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm)>. Acesso em: 12 ago. 2012.

MADEIRA, Drielly. **Acessibilidade em bares e restaurantes**. Disponível em: <<http://gestaoderestaurantes.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2012.



Organização mundial de saúde - OMS. **Deficientes Visuais pedem socorro.** Disponível em: <<http://www.deficiente.com.br>>. Acesso em: 04 set. 2012.

## **A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PARA A EXCELÊNCIA NOS NEGÓCIOS**

Angélica Cappellari<sup>1</sup>  
João Cervi<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O objetivo principal deste estudo está intrinsecamente ligado a analisar a importância do cliente para efetivação de excelência nos negócios. O estudo delimitou-se em verificar a crescente competitividade entre as empresas, que buscam, através dos clientes, um diferencial competitivo. A análise justifica-se pelo fato que o marketing de relacionamento proporciona às empresas diversas vantagens competitivas: há maiores possibilidades de efetivação de excelentes negócios e conseqüentemente obtenção de maiores retornos financeiros. Neste contexto, a metodologia utilizada limitou-se a pesquisa bibliográfica relacionada à temática da importância de bons clientes para ótimos negócios, ao departamento de vendas e o posicionamento competitivo. Conclui-se que para efetivação de bons negócios e aumento lucrativo, o cliente é um fator determinante.

Palavras-chave: negócios – clientes – competitividade.

### **INTRODUÇÃO**

Este trabalho trata de uma proposta de contribuição à gestão de vendas. Pretende-se identificar formas que contribuam e fortaleçam o departamento comercial, pilar fundamental das empresas, além da busca pela eficiência na conquista e fidelização de clientes.

Neste contexto, partiu-se dos seguintes referenciais teóricos para a realização do artigo: satisfação para conquista e manutenção de clientes, onde o objetivo é enfatizar a importância da satisfação dos clientes, conquistando novos e conservando um relacionamento duradouro; dando continuidade na temática do título anterior, o subtítulo fidelização de clientes para fortalecimento dos negócios,

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [angelicakppellari@yahoo.com.br](mailto:angelicakppellari@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [joacervi@fema.com.br](mailto:joacervi@fema.com.br)

busca destacar o possível crescimento nos negócios e, conseqüentemente, na lucratividade da empresa com a fidelização de bons clientes, com isso ressalta-se também o papel do funcionário; o título a importância do departamento de vendas, o qual trata da posição em evidência nas empresas, principalmente a partir do papel desenvolvido pelo vendedor; e, por último, a recompensa e investimento no mercado competitivo, onde é abordada a necessidade em estar preparado perante as situações adversas apresentadas no mercado competitivo e as recompensas devido aos investimento efetuados para fidelização de clientes.

O objetivo deste estudo é verificar a importância do cliente e do departamento de vendas para a excelência nos negócios. Além de identificar a contribuição e satisfação dos profissionais que trabalham em vendas e, em decorrência destes, a satisfação dos clientes.

## **1 SATISFAÇÃO PARA CONQUISTA E MANUTENÇÃO DE CLIENTES**

Com a crescente competitividade as empresas buscam incessantemente algo que as diferenciem de seus concorrentes. Segundo Sheth, Banwari e Bruce (2001, p. 39) “[...] o cliente traz para a empresa vantagens competitivas que levam a um desempenho empresarial mais alto, na forma de um aumento da lucratividade e de um crescimento da receita.”

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 144) “[...] hoje, as empresas precisam estar especialmente preocupadas com o nível de satisfação do cliente porque a internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações – assim como elogios.” E, ainda, Sheth, Banwari e Bruce (2001, p. 39) abordam ainda que as empresas voltadas aos clientes possuem rendimentos impressionantes, pois conquistam uma grande vantagem competitiva no mercado, e, ainda, cultivam clientes internos satisfeitos, ou seja, seus funcionários.

Para Kotler (2000, p. 57) “[...] muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma melhor oferta.” De forma complementar, Kotler e Keller (2006, p.148) afirmam que “[...] a ideia de maximização da lucratividade do cliente no longo

prazo está capturado no conceito de valor do cliente ao longo do tempo.” Os clientes que não estão satisfeitos têm maior facilidade de trocar de empresa. Kotler (2000, p. 59) afirma que “[...] para as empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de Marketing.” Para tanto, vale ressaltar que, segundo Kotler (2000, p. 59), se para a maior satisfação do cliente as empresas buscam utilizar todos os métodos possíveis, inclusive significantes redução de preços, conseqüentemente perderão sua margem de lucratividade, o que seria viável uma nova análise do processo. Complementando, Cobra (2000, p. 71) afirma que:

[...] se o cliente, apesar de grande ou importante, demandar muitos serviços ou apresentar, por outros motivos, custos altos de atendimento e ao mesmo tempo não valorizar esforços realizados, este não tem alto valor patrimonial e os esforços no sentido de conquistá-lo ou mantê-lo devem ser questionados.

Para maior fidelização de clientes as empresas precisam não somente reduzir preços, isso deve ser acrescido a um bom atendimento, interagindo com o cliente fornecendo produtos e serviços de qualidade. Baixos preços não são sinônimos de fidelização. Para Kotler e Keller (2006, p.142) “[...] se a empresa aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou aumentando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores [...]” e ainda, Cobra (2000, p. 68) afirma que:

[...] o marketing de relacionamento, como objetivo de fidelização, requer interações, conectividade e criatividade, de forma que o cliente efetivamente participa da estratégia da organização no planejamento de produto e serviços, em um processo dinâmico e contínuo. Ações de Marketing que não se sustentam na intimidade e no foco do cliente não correspondem a ações de Marketing de relacionamento.

Segundo Unruh (1998, p. 32), isso requer que “[...] os funcionários de linha de frente aprendam a se preocupar com os clientes: descobrir quem são, de que precisam, e como servir-lhes melhor.” As atitudes dos funcionários consideradas negativas podem soar ao cliente como uma atitude, situação e direção da empresa e, para tanto, a motivação da equipe interna torna-se fundamental.

## 1.1 A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA O FORTALECIMENTO DOS NEGÓCIOS

O marketing de relacionamento proporciona às empresas diversas vantagens competitivas. Conforme Gordon (1998, p. 106), “[...] o marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade entre os clientes, [...] alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.” Com isso há possibilidade de obtenção de maiores retornos financeiros, pois para Unruh (1998, p. 139):

[...] a retenção de bons clientes significa negócios – aumentos na renda e no lucro [...]. Apenas as empresas dispostas a investir tempo e dinheiro colherão as recompensas de estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes.

Para Kotler e Keller (2006, p. 153) “[...] a empresa que quer ver os lucros e as vendas crescerem devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes.” E ainda, nesta assertiva, Unruh (1998, p. 139) afirma que as empresas precisam dispor de tempo e recursos financeiros para manter um relacionamento duradouro com bons clientes e, com isso Unruh (1998, p. 63) destaca a importância do papel dos funcionários em uma organização. São participantes essenciais, pois são responsáveis pelos relacionamentos duradouros com os clientes. Como forma auxiliar Drucker (1973, apud SHETH, BANWARI e BRUCE, 2001, p. 35) argumenta que “[...] ganhar dinheiro é uma necessidade, não um objetivo. É, na realidade, o resultado final, um efeito desejável, de se criar um cliente satisfeito.”

Quando uma empresa busca focar mais no cliente, ao mesmo tempo, busca servir melhor as necessidades da sociedade, e para isso a empresa deve possuir democracia para com seus clientes, pois segundo Sheth, Banwari e Bruce (2001, p. 38), “[...] a democracia nos negócios significa que as empresas são governadas pelos e para os clientes.” O processo de fidelização é algo que envolve toda organização. Segundo Cobra (2000, p. 74) uma organização que planeja apresentar soluções excepcionais aos seus clientes necessita de flexibilidade e da participação

de todas as pessoas envolvidas no processo. Cobra (2000, p. 76) afirma ainda que “[...] a fidelização de clientes depende de uma escolha estratégica da organização.”

A cadeia de lucratividade do serviço enfatiza que para ter maiores receitas, ou seja, lucratividade há diversos fatores a acompanhar, como a fidelização e lealdade dos clientes, a qualidade interna do serviço, análise da produtividade, atitudes, satisfação e retenção dos funcionários entre outros, isso conforme demonstra a ilustração 1.

Segundo os autores da ilustração 1, para possuir um serviço de boa qualidade torna-se fundamental a satisfação dos funcionários para maior produtividade e retenção do quadro de colaboradores – capital humano. Ainda conforme Unruh (1998, p. 88) “a organização deve assegurar a satisfação dos funcionários com o emprego – funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos”. Evidencia-se que a satisfação e lealdade do consumidor dependem muito da preparação e qualificação do quadro pessoal.

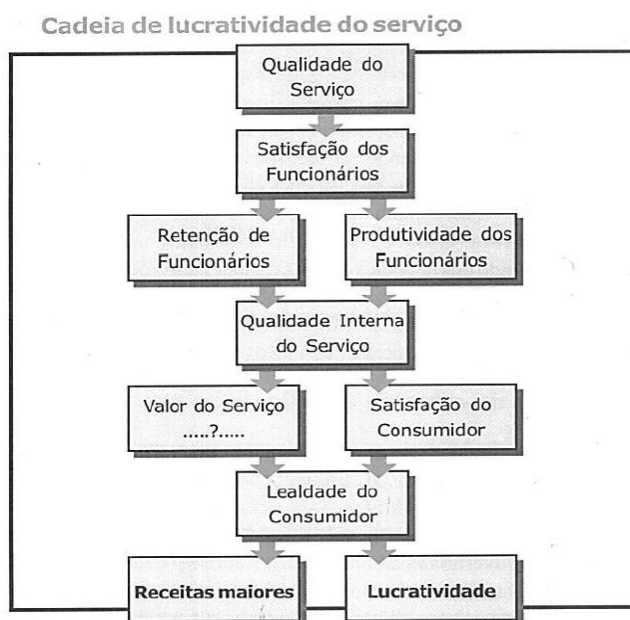


Ilustração 1: Cadeia de Lucratividade do Serviço.

Fonte: Cobra e Ribeiro (2000, p.72).

De forma complementar, conforme Cobra (2001, p. 111) “[...] o cliente é a pessoa mais importante de uma empresa [...]” e, para satisfazê-los, é fundamental o absoluto empenho dos funcionários.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE VENDAS**

O departamento de vendas é um pilar nas organizações, pois conforme Las Casas (2009, p. 19) “[...] não é difícil perceber que o departamento de vendas ocupa posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para geração de recursos.” Stanton e Spiro (2000, p. 102) colocam que “[...] na maioria das organizações, a força de vendas é o único grupo que produz receitas diretamente. Dessa forma, a força de vendas está diretamente envolvida na execução dos planos estratégicos de marketing da empresa.”

Conforme Las Casas (2009, p. 32), com a globalização, a concorrência tem crescido expressivamente, para tanto, torna-se essencial para as organizações reter bons clientes para efetivar excelentes negócios.

Na maioria das vezes o vendedor torna-se o primeiro e principal contato do cliente. Para Kotler e Keller (2006, p.618) “[...] os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Também é ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar sua força de vendas [...]”, e ainda, Las Casas (2009, p.63) afirma “[...] os vendedores especializados tornam-se conhecedores das exigências dos diferentes clientes e passam a coordenar o esforço de marketing.” Castro e Neves (2005, p. 24) citam que:

[...] o vendedor deve estar orientado para a construção de relacionamentos com os clientes. O trabalho do vendedor deve ser orientado para a construção de confiança para que, mesmo em detrimento da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desse relacionamento sejam superiores. O relacionamento pode representar orientação técnica, serviços e também bom relacionamento social. [...] O vendedor, mais do que nunca hoje, deve resolver problemas.

Para o vendedor possuir bons relacionamentos com seus clientes são fundamentais suas técnicas e habilidades, pois segundo Gobe [et al.], (2007, p. 92) essas habilidades “ [...] são essenciais ao vendedor, já que ele deve manter contato com as pessoas, entender suas necessidades, relacionar-se adequadamente com os clientes e gerar oportunidade e interesse para a apresentação de seu produto.” O cliente busca encontrar benefícios no produto e, com isso, o vendedor deve criar e atender as necessidades dos clientes. Conforme afirmam Castro e Neves (2005, p. 28) “[...] é muito importante que o vendedor saiba relacionar os atributos dos produtos e seus benefícios com as necessidades dos clientes.”

O cliente traz à empresa informações importantes, pois, conforme Castro e Neves (2005 p. 29), “[...] para cada cliente atendido diversas informações podem ser passadas à empresa. O vendedor gera informações através desses contatos com clientes que são muito valiosos para tomada de decisão em marketing.” O vendedor deve ter audácia a fim de perceber tais manifestações dos clientes.

### **3 RECOMPENSA E INVESTIMENTO NO MERCADO COMPETITIVO**

Com o atual contexto do mercado competitivo, torna-se importante as empresas reavaliar suas potencialidades e fragilidades. Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 118) “[...] o fato de uma empresa dispor de muitos pontos fortes em relação aos seus concorrentes não significa, necessariamente, que ela esteja em uma posição segura.” Os concorrentes podem copiar quase tudo de outras empresas exceto o capital intelectual e o conteúdo de suas informações, isto conforme afirma Kotler (2009, p. 100) “[...] o conteúdo de informações da empresa pode construir sua principal vantagem competitiva.”

Perante a competitividade cativar clientes, hoje é uma necessidade, pois segundo Unruh (1998, p. 119):

[...] já estão claras as razões por que as empresas devem tentar reter seus clientes. [...] A receita e os lucros aumentam a medida que os clientes permanecem com a empresa. Os clientes antigos podem proporcionar não só recompensas financeiras, mas também “recompensas de conhecimento”, o que ajuda a empresa a saber como melhorar o desempenho. [...] Os



---

próprios clientes estão exigindo de seus fornecedores atenção individualizada e relacionamentos duradouros.

O consumidor está se tornando mais exigente, para Gordon (1998, p. 65), sendo que “as expectativas dos consumidores estão crescendo e os concorrentes, [...] estão não apenas satisfazendo as crescentes expectativas dos clientes, mas também modelando-as com padrões de performance e valor ainda mais elevado”. Para isso, é necessário às empresas se adequar às tendências do mercado consumidor buscando oferecer as melhores propostas a seus clientes, pois conforme cita Kotler (2000, p. 56), “os clientes avaliam qual oferta proporciona mais valor, [...] a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não essa expectativa de valor”. Para Lopes Filho (2006, p. 70) “o profissional do Marketing de vantagem competitiva precisa conscientizar-se de que hoje existem produtos diferentes e produtos diferenciados.”

Conforme Hooley e Saunders (1996, p. 118) “uma organização verdadeiramente equilibrada dispõe de uma flexibilidade própria que lhe permite reagir a eventos não previstos”. A satisfação do cliente requer flexibilidade no atendimento, pois segundo Unruh (1998, p. 115), “os clientes esperam que as organizações respondam a suas preocupações com flexibilidade”. O cliente busca atendimento personalizado e individualizado exigindo vendedores treinados e qualificados para o atendimento, portanto, segundo Kotler (2009, p. 180) as empresas devem encontrar, conservar e cultivar clientes rentáveis, buscando de alguma maneira mensurar a rentabilidade individualmente.

O foco no cliente é um ciclo contínuo e segundo Unruh (1998, p. 176), “o foco no cliente é um processo sem fim porque as organizações, mesmo as melhores, estão sempre se aperfeiçoando para manter relacionamentos duradouros com os clientes”. Evidencia-se, desta forma, o tratamento subjetivo, adotando e priorizando a prática de conhecer seu cliente, buscando exercitar as técnicas em vendas para conquistar clientes e mantê-los para sempre.

## CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento deste trabalho, e de acordo com o seu objetivo, observou-se a importância que o cliente e o departamento de vendas têm para o desenvolvimento das organizações. O percurso do estudo permitiu análises sobre satisfação para conquista e manutenção de clientes; fidelização de clientes para o fortalecimento dos negócios; a importância do departamento de vendas e recompensa e investimento no mercado competitivo.

Como premissa lógica, torna-se possível verificar que a globalização é um fenômeno que instiga à competitividade, onde as empresas enfrentam desafios constantes de manutenção e para estar à frente dos concorrentes precisam buscar soluções práticas e objetivas. Evidencia-se que o foco no cliente é algo contínuo, onde as empresas necessitam ter aptidões, desenvolvuras para satisfazer seus clientes, concretizando negócios lucrativos.

A partir do contexto apresentado fica explícito que as organizações necessitam priorizar as propostas colaborativas dos seus clientes. É tempo de buscar soluções e rever atuais conceitos organizacionais referentes ao departamento de vendas.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas:** Planejamento, Estratégia e Gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea; **Marketing:** Magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

COBRA, Marcos. **Vendas:** Como Ampliar seu Negócio. 3.ed. São Paulo: Cobra, 2001.

GOBE, Antonio Carlos [et. al.]. **Administração de Vendas.** Coordenação Cesar Tavares Moreira. – 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

HOOLEY, Grahm J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a Edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Marketing de Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STANTON, J. William; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. 10.ed. Editora JC. 2000.

SHETH, Jagdish N.; BANWARI, Mital; BRUCE, I. Newman; **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

UNRUH, James A.; **Bons Clientes = Ótimos Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## **A IMPORTÂNCIA DO COOPERATIVISMO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Clari Stefan Bubans<sup>1</sup>  
Ivete Mantei<sup>2</sup>  
Lira Bavaresco<sup>3</sup>  
Tânia Stefan<sup>4</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Cooperativismo é a união de um grupo de pessoas que buscam suprir necessidades básicas, econômicas, culturais, por meio da criação da cooperativa, onde ocorre participação mútua dos associados. O artigo cita a importância, a necessidade do cooperativismo para o desenvolvimento regional, no que se refere ao crescimento e transformação estrutural, e faz cogitações sobre os padrões, métodos de atuação, e opção de geração de empregos e renda, ao mesmo andamento valoriza-se o colaborador, e estabelecendo um espaço de variáveis para satisfazer a necessidades e interesses especiais. Ao final conclui-se que o cooperativismo é fundamental e visa beneficiar seus associados e população abrangente, contribuindo assim para o desenvolvimento regional. É deste modo que o cooperativismo vem até hoje e cada vez mais intenso, transformando pequenos grupos de pessoas em grandes organizações.

Palavras-chave: cooperativismo - desenvolvimento - região.

### **INTRODUÇÃO**

O mundo capitalista vem crescendo substancialmente no último século, no que se refere ao desenvolvimento econômico, diversidade de produtos e instrumentos de produção, no campo do cooperativismo. Existe a ideia de que o Homem tem procurado formas de resolver e entrelaçar estes dados no ambiente de

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. claribubans@yahoo.com.br

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

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

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tniastefan@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Mestra em Desenvolvimento. Professora de Economia. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

uma organização, seja para produzir, gerar lucros e até influenciar decisivamente na satisfação dos associados, entre outros.

Neste artigo iremos estudar a história do cooperativismo, mostrar o ponto de partida, onde o Homem procura uma nova maneira de digerir a economia, baseando-se no trabalho cotidiano e não somente no lucro.

O sistema cooperativista preocupa-se com excelência na prestação de serviços, tornando-se referência global. Em contrapartida, todos colaboradores têm direitos e obrigações de partipar no desenvolvimento de transformação estrutural. No entanto, é correto ter visão de que toda região tem uma geografia, uma tradição, estrutura econômica e política distintas, buscando assim o equilíbrio na definição das táticas e planos de desenvolvimento regional.

O presente trabalho inicia com um breve histórico do cooperativismo, ressaltando a sua importância no mundo para o desenvolvimento regional e local, visando também à participação das cooperativas do mesmo. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e entrevista com uma cooperativa da cidade de Santa Rosa – RS, para compreender melhor o estudo realizado.

## **1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO**

Segundo Scherer (1999) no dia 21 de dezembro de 1844, quando 28 tecelões reuniram-se em Rochdale, na Inglaterra, formaram a primeira cooperativa de consumo. O capital integralizado de apenas 28 libras acabou-se multiplicando durante um ano, com isso deu-se a inauguração de um armazém chamado Beco do Sapo, onde havia pequenas quantias de produtos. O início das vendas da primeira cooperativa foi um sucesso.

Após um ano de trabalho o capital integralizado do cooperativismo passou de 28 para 128 libras esterlinas e em 1855 contava com 1400 cooperados, depois de três anos da criação do armazém nasce na Alemanha o cooperativismo de crédito, que expandiu-se por toda a Europa. No ano de 1881, 1000 cooperativas desse ramo contavam com 550 mil associados.

Desde os primeiros tempos, o homem tem procurado formas de se associar para resolver seus problemas, seja para alimentar-se, defender-se, produzir, ganhar dinheiro, construir, entre outros.

O cooperativismo é uma filosofia do homem na sociedade em que vive um pensamento que procura construir uma nova maneira de processar a economia baseando-se no trabalho e não somente no lucro, na concorrência e competição e exploração do trabalho de homens e mulheres:

No Brasil o cooperativismo aparece tanto como um instrumento eficiente para a organização econômica da agricultura de exportação e da agricultura capitalizada voltada para o abastecimento interno, quanto para a comercialização dos produtos dos pequenos produtores. E, hoje, como solução para o problema de desemprego de um enorme contingente de trabalhadores de todas as profissões, das mais qualificadas às de baixa qualificação. (VEIGA, 2002, p.13).

O cooperativismo é um método de conceitos, valores e modos de coordenação da produção de bens e serviços e do consumo que distingue as cooperativas como modelo padrão de ordenação das ações socioeconômicas. "Seu objetivo não é o conjunto das pessoas, mas o indivíduo através do conjunto das pessoas" Gouveia apud Veiga (2002, p.18).

O sistema cooperativista faz com que o ser humano se aprimore em todas as dimensões, social, econômica e cultural, preocupando-se com a qualidade de seus produtos e serviços, busca construir uma sociedade democrática e sustentável.

Portanto o cooperativismo e as cooperativas devem estar ligados a questões globais, nacionais e locais, no entanto deve-se dar ênfase maior ao desenvolvimento local, pois é região onde vive o cidadão que ele encontra a sua primeira escola de cidadania, pois é assim que ele começa a agir com seus direitos e deveres, começando assim a estabelecer suas relações com o mercado.

Desta forma o cooperativismo se torna hoje um dos meios mais viáveis para atender às necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores, principalmente pelo fato de ser um sistema participativo.

## 2 A IMPORTÂNCIA DO COOPERATIVISMO NO MUNDO

Segundo Rollemberg (1998), uma cooperativa é formada por sócios, todos trabalham em benefício à cooperativa, portanto todos têm direito e a obrigação de votar e participar das assembléias de forma democrática. Desta forma todo associado da cooperativa pode colaborar financeiramente e de feito igualitário:

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as necessidades econômicas, sócias, e culturais comuns, por meio de criação de uma sociedade democrática e coletiva. As empresas cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação. Tradicionalmente, os cooperantes acreditam nos valores éticos e honestidade, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante. (ROLLEMBERG, 1998, p.12).

Assim entende-se que o benefício de se constituir uma cooperativa não está na parte financeira e sim na chance de conquistar nova clientela trazendo vantagens para a sociedade, satisfazendo suas necessidades com responsabilidade e honestidade.

O sistema cooperativista foi se espalhando para todos os setores da economia, pelos cinco continentes e dificilmente existira algum país onde não tenha sido implantado o referido sistema. (SCHERER, 2003, p.28).

Segundo a Lei Cooperativista 5.764 de 16/12/1971, a cooperativa é: “Uma sociedade de pessoas, com formas e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeito a falência, constituída para prestar serviços aos associados”. (MOTTA, 2005, p.127).

Logo cita-se alguns exemplos de grandes realizações de cooperativas no mundo, conforme Veiga (apud RUZZARIM, 2005, p.32-33):

- a. Foram as cooperativas de eletrificação rural que levaram energia elétrica ao meio rural nos EUA;
- b. A metade da produção de açúcar na Índia vem de cooperativas;
- c. O segundo lugar do mundo em credito agrícola esta com as cooperativas de credito agrícola na França;
- d. A maior parte dos bens essenciais é escoada por cooperativas agrícolas nos países africanos;

- e. No Canadá, em cada três habitantes, um é membro de alguma cooperativa;
- f. No mercado de abastecimento de alimentos na Europa, as cooperativas de consumo estão na frente em vários países, como Finlândia e Suíça ocupando os primeiros lugares;
- g. Os maiores fabricantes de refrigerantes e eletrodomésticos na Espanha estão na região Basca: são as cooperativas de Mondragon;
- h. A Islândia é chamada de cooperativista, devido ao nível de desenvolvimento das cooperativas em todos os ramos da economia;
- i. Entre os maiores 50 sistemas bancários do mundo, quatro são cooperativos: França, Alemanha, Países Baixos e Japão;
- j. Na Suécia, a cadeia de cooperativas possui a maior refinaria de petróleo do país e distribui cerca de 20% do mercado total de produtos petrolíferos;

Sendo assim como um autêntico fluxo mundial, tanto nos países desenvolvidos como em desenvolvimento, nos capitalistas quanto socialistas e do mesmo modo nos países do terceiro mundo, a cooperação não está apenas solidificada, porém obtém cada vez maior importância, como procedimento mais apropriado para suprir as indigências e veemência da população.

### **3 DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO E REGIONAL**

O desenvolvimento endógeno é um método de crescimento e de transformação estrutural. Também caracteriza-se por sua extensão territorial, não somente em função da decorrência espacial dos procedimentos organizacionais e tecnológicos, como pelo fato de todo lugar ou região ser a conseqüência de uma história. Ele ocorre em uma comunidade bem constituída, cujas maneiras de organização e cultura dependem dos artifícios de alteração estrutural e que respondem às exigências do processo de desenvolvimento (FUÁ; VÁSQUEZ BARQUERO apud BARQUERO 2002).

Ele também sugere a atender as necessidades e demandas da população local por meio da cooperação ativa da sociedade envolvida. É uma tática de ação (BARQUERO, 2002).

A política regional habitual trazia uma visão diferente, aos poucos foram mudando seu enfoque, conforme Barquero:



A política regional tradicional tinha uma visão baseada no modelo de crescimento concentrado e propunha influir sobre a distribuição territorial da atividade produtiva mediante o uso de recursos externos a área que era objeto de ajuda. A nova política de desenvolvimento regional altera o enfoque e pretende superar o desequilíbrio com base no fomento de todos os territórios que demonstrem potencialidades de desenvolvimento competitivo. Ele ainda propugna não precisar ser o crescimento econômico forçosamente polarizado e concentrado nas grandes cidades. (BARQUERO, 2002, p. 208).

O desenvolvimento local e regional anda junto, pois assim como a cidade se desenvolve economicamente, politicamente, a região também é beneficiada.

Para Swackhamer, desenvolvimento regional é definido como:

O desenvolvimento regional pode ser definido como melhoria do nível de vida real dos habitantes de uma unidade subnacional que seja suficientemente grande para ser influenciada pelas políticas e programas econômicos nacionais e para influir no progresso do país. (SWACKHAMER apud COSTA, 1973, p.3).

Assim entende-se que o desenvolvimento regional veio para auxiliar as regiões menos desenvolvidas economicamente, oferecendo melhores condições de vida aos habitantes, intervindo também na evolução do país.

Para uma região ou país crescer politicamente ou economicamente, necessariamente não exige aspecto físico-natural para seu desenvolvimento. Segundo Siedenberg,

Um território depende cada vez menos de suas condições físico-naturais (clima, solo, relevo, recursos) ou de sua posição geográfica para se desenvolver. Outros fatores como a vontade, a capacidade, a habilidade, os valores e a organização humana estão se tornando fatores-chave; porém é necessário reconhecer que cada região possui uma história, uma cultura, um patrimônio, uma estrutura econômica e política diferente. Sendo assim não é possível supor que uma região possa determinar suas estratégias, utilizar seus recursos, definir seus produtos ou instituir seus planos da mesma forma que outra o faz, ou utilizando-se de uma determinada receita ou fórmula, pois estratégias e planos de desenvolvimento regional não são simplesmente transferíveis e adaptáveis de uma região para outra. (SIEDENBERG, 2007 apud DALLABRIDA; BÜTTENBENDER, 2007, p. 11).

No entanto é indispensável reconhecer que toda região tem uma biografia, uma tradição, algum patrimônio, uma estrutura econômica e política distinta, os fatores como a pretensão, a capacidade, a habilidade, os valores e a organização humana estão se tornando fatores-chave; portanto não é admissível supor que uma região tenha capacidade de definir suas táticas, empregar seus recursos, deliberar seus produtos ou estabelecer seus projetos da mesma maneira que outra o faz, ou empregando de alguma determinada receita ou fórmula, pois táticos e planos de desenvolvimento regional não são somente transferíveis e adequáveis de uma região para outra.

Toda região possui a obrigação de distinguir a si própria, conhecer suas eficácias, fraquezas, potenciais, oportunidades e ameaças para que assim sendo tenha a capacidade de desenvolver-se.

Segundo Albuquerque (2004 apud DALLABRIDA e BÜTTENBENDER, 2007, p. 72), as principais finalidades das iniciativas de desenvolvimento local são:

- 1) Maior valorização dos recursos endógenos de cada âmbito territorial, com atividades relacionadas à diversificação produtiva e promoção de novas empresas locais;
- 2) Organização de redes locais entre atores públicos e privados, para promover a inovação produtiva e empresarial no território;
- 3) Estabelecimento de consórcios intermunicipais a fim de incrementar a eficácia e eficiência das atividades de desenvolvimento local;
- 4) Busca de novas fontes de emprego e investimento para o local;
- 5) Promoção de novas atividades de desenvolvimento científico e tecnológico no âmbito territorial;
- 6) Criação de novos instrumentos de financiamento para atender às micro e pequenas empresas locais;
- 7) Superação das limitações do enfoque assistencialista implícito nos fundos de inversão social e nos programas de luta contra a pobreza;
- 8) Incorporação de políticas de promoção comercial de cidades para promover a competitividade sistemática territorial;
- 9) Busca de acordos estratégicos em relação aos bens ambientais e ao desenvolvimento sustentável. (ALBUQUERQUE, 2004 apud DALLABRIDA; BÜTTENBENDER, 2007, p. 72).

O desenvolvimento de uma região é um método proveniente da atuação formada de seus intérpretes e instituições que, de acordo com a história, estabelecem opções de geração de emprego e renda com intuito a progredir na condição de vida de sua nação.

#### **4 DESENVOLVIMENTO LOCAL E A PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS**

A composição do desenvolvimento local é obra da cooperação ativa da sociedade, cuja concentração é no ser humano como subordinado, com as mais distintas probabilidades de concretização quanto à forma, composição, no entanto existe na cooperação um princípio essencial.

Neste desenvolvimento local as cooperativas fazem parte, pois tem capacidade de ser reconhecidas como demonstração dos atos regionais de desenvolvimento. Entretanto a cooperativa sustenta dentro dela a energia política que admite repor o homem e não o essencial no meio da dinâmica da capitalização.

Conseqüentemente as cooperativas têm um papel fundamental para o desenvolvimento de uma região ou país, tem a finalidade de suprir as necessidades e proporcionando benefícios aos cooperados, conforme Scherer:

- ✓ Contribui para gerar boas oportunidades de trabalho e renda permitindo a conquista social, econômica e financeira;
- ✓ Melhora a renda de seus associados, na medida em que conseguem reter para o grupo associado a “mais valia”;
- ✓ Proporciona a justiça social, promove o associado e elimina o lucro intermediário;
- ✓ Promove os cooperados, pois esse adquire o status de empresário, tornam-se auto-gestionários de suas próprias atividades. Esse status requer por parte dos associados, um programa permanente de capacitação e de promoção em vista de o sistema cooperativista exigir, na prática, o respeito à democracia, liberdade, igualdade e à solidariedade;
- ✓ Valorização pela educação. A educação é a regra de ouro do cooperativismo;
- ✓ Decisões democráticas: todos os associados de uma cooperativa têm os mesmos direitos e deveres. (SCHERER, 2003, p.32-33).

Enfim, nota-se que as cooperativas contribuem para o desenvolvimento econômico, melhores oportunidades de emprego, melhores condições de educação, vida, democracia para seu povo.

Conforme a entrevista realizada em uma cooperativa de Santa Rosa, a importância do cooperativismo para o desenvolvimento regional nasceu com a

necessidade de organização dos produtores rurais, face às dificuldades existentes na época, impostas pela exploração dos comerciantes, principalmente na atividade suinícola e porque os agricultores viam no cooperativismo a melhor forma de gestão para a pequena propriedade. Na época, cada lugarejo procurava fundar sua cooperativa para contrapor-se as dificuldades e a exploração. Muitos tiveram vida efêmera e logo após a fundação desapareceram. Contribuíram para isto inúmeras dificuldades de transporte para o escoamento dos produtos agrícolas, além das dificuldades de se encontrar no meio rural local pessoa qualificada, com visão administrativa segura.

Esta cooperativa sempre teve como seu ideal um crescimento lento, mas progressivo, sempre almejando esse crescimento progressivo, ela visa o desenvolvimento geral do cooperativismo, contribuindo com colaboradores e associados, para satisfação dos seus associados, clientes e a busca permanente da qualidade.

As cooperativas trazem também benefícios para o desenvolvimento local, segundo o entrevistado, a orientação técnica permite ao agricultor aumentar a produtividade de sua lavoura e/ou atividade leiteira com redução de custos, novas tecnologias testadas e adaptadas para a região, repassadas sem custos para os associados, garantindo a comercialização da produção agrícola, armazenagem e confiabilidade.

As empresas cooperativistas buscam também fidelizar clientes trazendo para os agricultores, assistência técnica, dias de campo, reuniões técnicas, elaboração de projetos técnicos, garantia de comercialização e para os associados o retorno das sobras anuais e para os demais clientes oferece um bom atendimento, segurança e credibilidade, para cada vez mais fidelizar clientela.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o aparecimento do cooperativismo nota-se uma grande mudança nas condições de vida da sociedade, o qual veio para auxiliar a classe baixa e média, também percebe-se que as cooperativas estão preocupados com todas as classes

sociais, raciais, religiosas, dentre outros, como observou-se no surgimento da cooperativa em 1844 na Inglaterra.

Através da realização do presente trabalho, pode-se concluir que o cooperativismo colaborou para que haja a valorização da pessoa, trabalho coletivo, gerando oportunidades e melhorando a renda, utilizando melhor os recursos que estão disponíveis e diminuindo os gastos, contribuindo para maior segurança e estabilidade, ainda percebe-se que além das cooperativas contribuírem para todos os aspectos mencionados acima, ela ainda contribui e muito para o desenvolvimento local ou regional. Tudo isso pode-se comprovar através da entrevista de uma cooperativa, quando fala de seu crescimento lento, mas progressivo e a forma a qual procura fidelizar os associados, agricultores e clientes para o melhor desenvolvimento das cooperativas e da região.

Por fim, de forma clara conseguiu-se compreender que o cooperativismo é de suma importância para seus associados, pois seu objetivo é oferecer maior informação e conhecimento, a fim de possibilitar aos mesmos, confiança e oportunidades de trabalho, ressaltando sua importância no contexto atual como uma nova forma de inserir-se no mercado.

## REFERÊNCIAS

BARQUERO, Antonio Vásquez. **Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística. 2002.

COSTA, Rubens Vaz da. **Apontamentos para a avaliação da política de desenvolvimento regional do Brasil**. Rio de Janeiro: Secretaria de Divulgação do BNH, 1973.

DALLABRIDA, Valdir Roque; Büttenbender, Pedro Luis (Orgs.). **Gestão, Inovação e desenvolvimento**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2007.

MOTTA, Márcia. **Dicionário da terra**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

ROLLEMBERG, Márcia. **Cooperativismo**. 2. ed. Brasília: Link Design Gráfico, 1998.

RUZZARIN, Ana Paula. **A importância do Cooperativismo para o desenvolvimento do produtor rural**. Relatório de Estágio. Santa Rosa, 2005.

SCHERER, Leonor Paulo. **Cooperativismo: Para tudo e Para todos.** Santa Rosa: Gráfica e Edit. Giruaense Ltda, 1999.

SCHERER, Leonor Paulo. **Cooperação, Solidariedade e Ação.** 2. ed. Santa Rosa, 2003.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo uma revolução pacífica em ação.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

## **A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Alexandra Luisa Zabovski<sup>1</sup>

Julia Isabel Hahn<sup>2</sup>

Nedisson Luis Gessi<sup>3</sup>

### **RESUMO**

As redes sociais representam uma importante forma de expressão dos interesses coletivos que se expande na medida do aumento da complexidade da vida cotidiana nas diferentes sociedades. Isto fica evidente com a intensificação da globalização econômica nesta fase de expansão do capitalismo neoliberal. O artigo em questão, visa apresentar a conectividade e importância das redes sociais nas organizações tanto para retenção de talentos como para o serviço ao cliente. Analisa por meio de pesquisa bibliográfica e dados da internet, os conceitos de redes sociais, hipóteses fundamentadas sobre a interação entre comunicação e relações de poder no contexto tecnológico que caracteriza sociedade em rede. Evidencia-se então, a essencialidade desses conceitos na vida de uma organização de sucesso, resultando em inúmeros benefícios, gerando vantagem competitiva para o novo espaço de comunicação organizacional.

Palavras-Chave: redes sociais – vantagem competitiva – comunicação organizacional.

### **INTRODUÇÃO**

Este estudo trata do crescente desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação em especial à informática, pois vem provocando impacto em todos os tipos de organizações.

Utiliza-se como metodologia para este estudo o resgate bibliográfico e uma pesquisa em fontes seguras da internet. Tendo como principais autores estudados os seguintes: em redes sociais (Oliveira, Stewardt e Recuero), na evolução

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alexandrazabowski@hotmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. juliaisabelhahn@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Ensino Científico e Tecnológico, Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. nedisson@fema.com.br

tecnológica e a nova era do conhecimento (Oliver), na gestão do conhecimento no ambiente organizacional (Barros e Sveiby).

Desta forma o objetivo do artigo é verificar o papel das redes sociais dentro do novo espaço de comunicação organizacional, sendo uma ferramenta de baixo custo e fácil acesso, verificando sua real importância e eficácia nas organizações. Para isto será explicitado por meio de uma pesquisa bibliográfica: conceitos de redes, compreendendo a internet como uma rede, revolução da informação e comunicação, retenção de talentos, vantagem competitiva e fidelização de clientes.

## **1 ENTENDENDO AS REDES**

A internet faz parte do dia-a-dia da grande maioria da população mundial, e dentro desse ambiente uma nova forma de comunicação vem ganhando destaque nos últimos anos são as chamadas redes sociais. Segundo Serafim:

Entendidas como fenômenos da comunicação contemporânea, as redes sociais constituem-se de pessoas ou instituições, que representam os nós da rede, e conexões, que podem ser compreendidas como as interações entre indivíduos interconectados. (SERAFIM apud RECUERO, 2009, p. 24).

Para Oliveira (2011) as redes sociais representam gente, interação social, troca social, elas surgem exatamente dessa necessidade do ser humano em compartilhar com o outro, criar laços sociais que são norteados por afinidades entre eles. Quando essa interação social parte para o ambiente online, nesse momento temos as chamadas redes sociais digitais, estas têm passado constantemente por uma série de evoluções.

Seguindo a ideia do autor, após o surgimento da internet, logo em seguida na década de 90 a web seria idealizada por Tim Berners-Lee, que tinha como propósito inicial o compartilhamento de arquivos com seus amigos. Os e-mails apareciam como a primeira forma de relacionamento na internet, porém o aumento considerável no número de internautas fez-se necessário a criação de uma ferramenta de comunicação mais abrangente e que permitisse uma ampliação nas redes de contatos, a partir disto começaram a surgir as primeiras redes sociais.



Por definição, Schelp (2009) alega que uma rede social on-line é uma página na rede em que se pode publicar um perfil público de si mesmo (com fotos e dados pessoais) e montar uma lista de amigos que também integram o mesmo site. Como em uma praça, um clube ou um bar, esse é o espaço no qual as pessoas trocam informações sobre as novidades cotidianas de sua vida, mostram as fotos dos filhos, comentam os vídeos caseiros uns dos outros, compartilham suas músicas preferidas, descobrem novas oportunidades de trabalho e até empresas buscam e pesquisam perfis dos atuais e futuros colaboradores. Tudo como as relações sociais devem ser, mas com uma grande diferença: a ausência quase total de contato pessoal.

As teorias das redes vêm sendo desenvolvidas com base em metáforas representativas de relações entre elementos humanos e não-humanos. Todos remetem necessariamente, a inter-relações, associações encadeadas, interações, relações de comunicação e/ou intercâmbio de informações (AGUIAR, 2006).

Conforme Poderoso (2010), todas as redes foram criadas de forma espontânea. Isso mostra a importância da informação que está nas mãos de cada um de nós nos dias de hoje. Informação que não pode, de maneira alguma, ser descartada pelas grandes empresas.

Os jovens, de um modo geral, são muito adaptados. Essa geração Y quer as coisas muito rápidas e se adaptam muito rápido a esse tipo de mudanças. As pessoas de posto gerencial têm certa resistência para implementar esse tipo de mudança. Porém, o que a gente tem visto é um ganho muito grande de produtividade quando isso é feito de uma maneira geral dentro de uma empresa. (PODEROSO, 2010).

A partir do exposto Hercheu (2011), afirma que a expansão das redes sociais está apenas começando. Indivíduos, empresas e governos precisam, portanto, manter uma atitude de aprendizado diante desse fenômeno que emerge de ações descentralizadas. Os riscos são inevitáveis, mas o espaço novo está aí para ser experimentado e conquistado.

Para isto o próximo assunto vem agregar valor, apresentando a evolução tecnológica, trazendo um comparativo entre a sociedade industrial e a era do

conhecimento, bem como as mudanças com o desenvolvimento acelerado da comunicação contemporânea na sociedade em geral.

## **2 A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE MODERNA**

Atualmente a sociedade tem vivenciado um grande desenvolvimento das tecnologias de informação e a expansão acelerada da capacidade de processamento dos computadores. Onde tais transformações produzem um impacto direto na sociedade, na política, nos processos produtivos, na economia nas relações de trabalho, no meio acadêmico, na cultura e até mesmo na forma como a administração pública é vista pela população em geral.

Para Barros (2008) o crescente desenvolvimento, das tecnologias da informação e comunicação em especial a informática vem provocando impacto em todos os tipos de organizações inclusive até na forma de produção de bens e serviços. Tal fato ocorre na medida em que o mercado está cada vez mais globalizado, o ciclo de vida dos produtos, mais curto, as preferências do consumidor, mais exigentes e os limites de tempo e distância inexistem. Sendo assim a inovação passa a ser algo permanente dentro das organizações.

A revolução da informação e comunicação proporciona formas de criar novas oportunidades de inovação e crescimento, mas também gera instabilidades provocando fenômenos e mudanças em diversos aspectos da organização social. Para Barros (2008) as oportunidades, podem ser destacadas: o comércio eletrônico, as comunidades virtuais, as possibilidades do ensino a distância, as novas modalidades de emprego (de especializado para multidisciplinar) entre outras. Dentre os fenômenos, destacam-se: a “economia digital”, as crises financeiras interdependentes, a globalização da economia, o aumento da exclusão dos países em desenvolvimento, a tendência à falta de empregos em setores já estabilizados, a maior cobrança de qualidade dos serviços públicos.

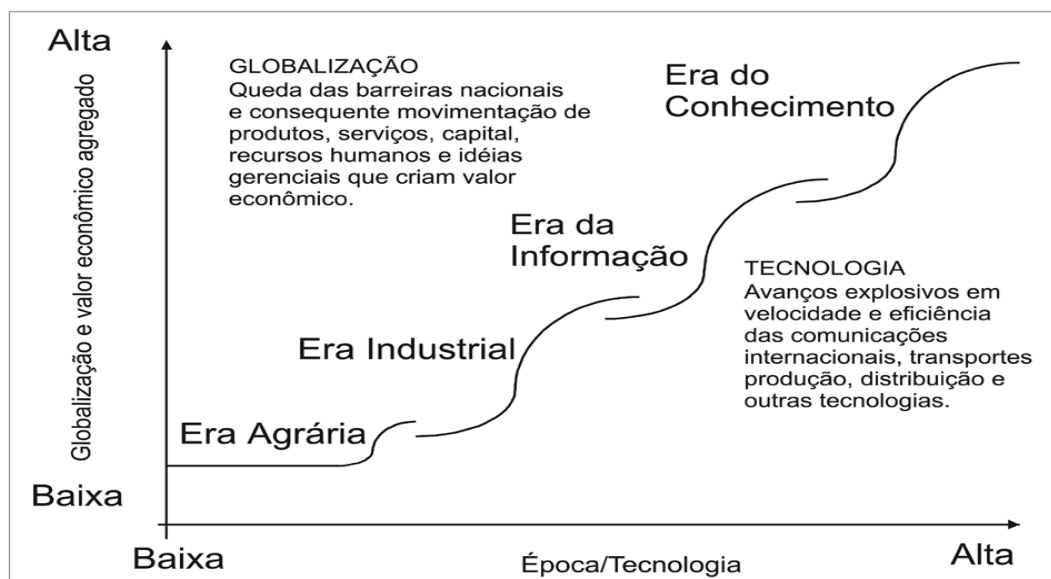


Figura 1: Evolução Tecnológica e a era do conhecimento.

Fonte: Oliver (1999, p.16).

As Eras da informação e do conhecimento destacadas na figura por Oliver (1999) são caracterizadas pelas fontes fundamentais de riqueza passando a serem o conhecimento e a informação e não mais os recursos naturais ou mão de obra.

A sociedade do conhecimento visa à utilização da informação por parte dos indivíduos como processo. Portanto, a informação estará funcionando como agente mediador da produção do conhecimento. Na sociedade do conhecimento, as pessoas desempenham um papel importante na medida em que os insumos e produtos mais importantes deixam de ser meramente tangíveis, passando a ser intangíveis e dependentes da atuação do ser humano. Fica evidente quando ocorre um rápido deslocamento da indústria para os serviços e para o conhecimento (BARROS, 2008).

Muitas organizações deverão visualizar a informação e o conhecimento com diferentes graus de interesse e possibilidades de utilização frente às suas peculiaridades. Sendo assim, a gestão do conhecimento no ambiente organizacional dependerá cada vez mais de um processo gerencial diferente daqueles utilizados nos dias atuais. Segundo Barros:

As mudanças nas demandas apresentadas pelos mercados têm provocado reflexos diretos na forma com que as organizações se preparam para atender

os novos desafios. Na sociedade do conhecimento, a inovação contínua será a principal característica das organizações de sucesso.[...] Para que o conjunto das informações e do conhecimento seja o mais efetivo possível, é importante a preocupação, cada vez maior, com a sistematização e implantação da gestão do conhecimento da organização (do que ela possui) e na organização (processos desde a implantação até a manutenção). (BARROS, 2008, p.20).

Seguindo a ideia do autor a sociedade do conhecimento está mais exigente e mais informada sendo então de suma importância que as organizações públicas também se insiram nesse novo contexto quanto a sua gestão e prestação de serviços ao cidadão, bem como ter como premissa uma boa gestão do conhecimento tanto nos processos interno quanto externos, sendo assim as organizações devem estar preparadas para acompanhar as mudanças e tendências sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente no qual ela está inserida, de maneira rápida e dinâmica.

A figura 2 abaixo ilustra com maior clareza o grande paradigma da sociedade do conhecimento versus a era industrial.

	<b>Industrial</b>	<b>Conhecimento</b>
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradores de recursos
Base de poder dos gestores	Hierarquia organizacional	Conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gestores
Informação	Instrumento de controle	Recurso da comunicação
Manifestação da produção	Produtos tangíveis	Estruturas intangíveis
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Um recurso entre outros	O foco empresarial
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de custos	De aumento de lucros

Figura 2: Era Industrial X Era do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998).

Portanto, Stewart (1998) ressalta que hoje o conhecimento tornou-se um fator determinante de riquezas mais importante que capital e trabalho. Pois, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importante e essencial para a gestão das empresas tanto privadas quanto públicas.

As redes sociais, hoje em dia é um fenômeno, por ter se disseminado na sociedade independente da classe social, renda, raça. Existem inúmeras redes sociais, entre elas estão: Orkut, facebook, twitter, linkedin, flicker, you tube, entre outros.

As empresas estão se cadastrando nas redes sociais, para poder divulgar suas vagas e abrir um dialogo com os potenciais candidatos, isso amplia os canais de divulgação, possibilitando despertar interesses de pessoas que não estão procurando emprego. Essa divulgação seria o primeiro passo no processo de seleção; o segundo passo seria o contato pessoal, que seria feito a entrevista e uma avaliação mais detalhada. A divulgação acelera o processo, conseqüentemente reduz os custos, principalmente quando se trata em relação da internet (JORNAL ZERO HORA, 28/8/2010).

Atualmente, tanto empresas, quanto os candidatos tem muitas vantagens com as redes sociais, principalmente no que se refere a sites de relacionamentos, pois de forma natural podem se complementar e realizarem juntos um grande sucesso, tanto a empresa quanto o candidato selecionado.

### **3 RETENÇÃO DE TALENTOS A SERVIÇO DO CLIENTE**

Como se observa no artigo a tecnologia dos computadores está modificando as formas de comunicação nas organizações, e as redes sociais estão criando cada vez mais espaço. A linha divisória entre trabalho e a vida pessoal não é mais muito clara, na era eletrônica, teoricamente todos podem estar á disposição 24 horas por dia, sete dias por semana (ROBBINS, 2009).

O mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos são opostos, mas se complementam, na verdade o mercado de trabalho influencia as práticas de recursos humanos das organizações.

A guerra pelos talentos também acontece nas redes sociais, segundo um estudo realizado em 2008 entre consumidores norte-americanos pela Cone, 60% dos membros de redes sociais adultos interagem com as empresas e, desse total, 93% acreditam que as corporações deveriam usar mais os meios sociais. Para quê? Havendo a possibilidade de o mesmo entrevistado dar mais de uma resposta, vejamos: para resolver problemas (43%), para receber *feedback* sobre seus produtos e serviços (41%), para que os consumidores interajam com as marcas (37%) ou para fazer campanhas de marketing (25%) (LAFUENTE, 2009).

Poderoso (2010) afirma que atualmente, já existem até mesmo sistemas desenvolvidos para grandes empresas que trazem os benefícios das redes sociais para o ambiente corporativo. Tomando como exemplo uma página que parece um Orkut ou Facebook, mas é o perfil de um funcionário, que traz uma foto, telefone, e-mail. Ou seja, todas as formas de contato profissional dele.

Existe muita competição no mercado, e ter capital social fará você se destacar, porque está de fato conectado com muitos de seus clientes, que espalham a palavra pela rede (HUNT, 2010).

[...] as pessoas falam sobre o seu produto porque ele é notável; ou você é especialista em fornecer o melhor serviço ao cliente, e clientes que compram em outros lugares agora vão até você porque sabem que serão tratados melhor. Ter capital social o ajudará a ganhar mais clientes e a vender mais produtos. (HUNT, 2010, p. 5).

De acordo com Dutra (2009) o meio mais importante de acesso das pessoas ao mercado de trabalho é pela rede de relacionamentos, pois as empresas levam muito em consideração as indicações. As consultas a jornais e à internet são formas importantes, assim como o envio de currículos para recrutadores profissionais ou para agentes especializados em captação (DUTRA, 2009).

O autor ainda aconselha que é preciso ter foco, antes de sair a procura de um trabalho, pois tendo foco aumentam as chances de sucesso, assim a rede de

relacionamentos também estará orientada, o que facilita a inserção no mercado de trabalho.

Para Lafuente (2009) o compromisso organizacional é somente um dos desafios que as redes sociais trazem para as companhias. Outros estão relacionados com a tecnologia: a integração dos sistemas de redes com os preexistentes nas empresas, a necessidade de maior capacidade de armazenamento e os riscos dos buracos de segurança. Também há desafios no terreno da propriedade intelectual, gerados pela inovação coletiva ou pelo perigo de que se filtrem informações críticas das conversas dos funcionários nas redes públicas. E, finalmente, o desafio mais complexo: o desenvolvimento de novos indicadores de retorno sobre o investimento (ROI) que incluam a variável social.

Como observamos neste estudo uma vez que comunidades on-line se tornam uma fonte cada vez mais forte de informação de consumo, suas vendas dirigidas pela maneira com a qual você será recebido por elas (HUNT, 2010).

Dados de uma pesquisa realizada pelo Altimer Group e Wetpaint para a revista Business Week com as 100 empresas mais valiosas ao redor do globo mostraram que os empreendimentos que investem em mídias sociais apresentam melhores resultados e receitas finais mais recheadas. Em média, empresas que investiram em mídias sociais cresceram 18% em um ano, enquanto aquelas que investiram pouco nas redes tiveram queda de 6%, em média, em suas receitas no mesmo período (PILLEGGI, 02.2010).

Segundo Castells (2003) os empresários da internet descobriram um novo planeta, povoado por inovações tecnológicas extraordinárias, novas formas de vida social e indivíduos autônomos, cuja capacidade tecnológica lhes dava substancial poder de barganha, regras e instituições sociais dominantes. Deram um passo adiante.

Seguindo essa ideia Poderoso (2010) alega que a maneira como você promove o conteúdo para que ele seja efetivamente utilizado dentro de sua empresa deve conter aspectos de controle, aspectos de segurança, outros voltados a inibir que pessoas tenham perfis falsos. É aí que os detalhes das ferramentas voltadas para o mundo corporativo se sobressaem. O controle sobre a informação é acessível

por todos, e fica muito mais fácil encontrar as pessoas responsáveis pelas determinadas tarefas e assim, a empresa ganha em produtividade (10.2012).

Conforme Lafuente (2009) empresas como Starbucks, Coca-Cola, Pepsi, Ford e Toyota encontraram no Twitter uma valiosa fonte de informações para a pesquisa de mercado. Com o *software* Tweet Scan, podem fazer buscas nos arquivos da rede, analisar as conversas, detectar tendências e conhecer mais sobre o nível de compromisso dos consumidores com seus produtos e com os da concorrência, além de identificar as mensagens que as mencionam e responder por meio da tecnologia CoTweet, desenvolvida para gerenciar múltiplos autores de uma mesma conta.

De acordo com a pesquisa, que ouviu 1,8 mil pessoas nas ruas de 57 cidades e 20 mil pela internet, 48% dos 75 milhões de internautas brasileiros são da classe média - assim considerada a família com renda mensal entre R\$ 1.540 e R\$ 2.313. A pesquisa informa que 44% estão nas faixas A e B, que compõem a classe alta, e 8% são dos estratos sociais D e E, de mais baixo poder aquisitivo (COURA, 2012).

Seguindo a ideia do autor os internautas da classe C são responsáveis por 56% de acessos no Facebook e 55% no Twitter, contra 24% da A/B nos dois casos. Virada perfeitamente normal, segundo ele, considerando-se que em torno de 30 milhões de pessoas foram incorporadas ao mercado de consumo nos últimos dez anos, nas contas do governo. Fato que alargou a base da classe média, estimada em 101,1 milhões de brasileiros, equivalentes a 53% dos 190,7 milhões de brasileiros registrados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010. A baixa renda reúne 51,5 milhões (27%) e 38,1 milhões (20%) estão na classe alta.

Sem dúvida, “estar” nas redes sociais envolve muito mais do que elaborar um perfil organizacional é esperar que os usuários enviem seus comentários. Significa comprometer-se, planejar seu uso, determinar objetivos, manter o conteúdo atualizado e interagir com os integrantes da rede diariamente. Resta pouco a debater sobre participar dos meios sociais, conclui o estudo da EngagementDB. Logo, as empresas sem presença nesse terreno serão a minoria (LAFUENTE, 2009).



#### **4 PRINCIPAIS REDES SOCIAIS USADAS NO BRASIL**

Para cada pessoa as redes sociais possuem uma utilidade. Veja abaixo algumas redes sociais que mais se destacam no Brasil, sendo utilizadas por mais de 25,5 milhões de internautas ativos em todo o país.

Facebook é um site e serviço de rede social que foi lançada em 4 de fevereiro de 2004, operado e de propriedade privada. Em 4 de outubro de 2012 o Facebook atingiu a marca de 1 Bilhão de usuários ativos. Os usuários podem criar um perfil pessoal, adicionar outros usuários como amigos e trocar mensagens, incluindo notificações automáticas quando atualizarem o seu perfil. Além disso, os usuários podem participar de grupos de interesse comum de outros utilizadores, organizados por escola, trabalho ou faculdade, ou outras características, e categorizar seus amigos em listas. A princípio tinha o objetivo era um site restrito apenas para os estudantes, porém tomou proporções enormes e hoje conta com 750 milhões de usuários em todo o mundo. O Facebook permite que qualquer usuário que declare ter pelo menos 13 anos possa se tornar usuário registrado do site (G1, 08/12).

Youtube o usuário pode carregar e compartilhar vídeos. O material armazenado pode se disponibilizado em outras redes sociais.

Twitter é um micro blog criado em julho de 2006 por Jack Dorsey nos Estados Unidos já é febre no Brasil há algum tempo. Muitas celebridades, artistas e personalidades da mídia têm um perfil e grande número de seguidores na rede. A empresa não divulga oficialmente o número de usuários, porém, estima-se entre 4 e 5 milhões de perfis no twitter.

O LinkedIn se destaca por ser um site de relacionamento com foco profissional, que chegou ao Brasil em 2010, as empresas fazem seleção através de redes sociais, sem que os candidatos se cadastrem, hoje é uma ferramenta global, pois possibilita grandes parcerias e contratos de negócios.

O LinkedIn é o currículo online, pois é nele se encontra relatórios de colegas de trabalho, amigos e até de chefes; os grupos em que faz parte. Já no twitter e

facebook, pode ser analisado os assuntos em que o candidato se interessa, sua disposição pessoal, entre outras (JORNAL ZERO HORA 11/07/2011).

Orkut com 71,2%: Esta é uma rede social filiada ao Google, sendo criada em 2004 com a finalidade de fazer com seus usuários tenha maior facilidade para conhecer novas pessoas e manter relacionamentos. A princípio o público alvo deste site de relacionamento era os americanos, ou seja, os Estados Unidos, mas a grande de seus usuários está presentes no Brasil e na Índia. No Brasil, são mais de 23 milhões de usuários da rede, e na Índia, a mesma ocupa o segundo lugar no ranking(06.12).

MySpace este utiliza a internet como meio de comunicação online para a interação de fotos, perfis de usuário, blogs e outros, sendo a maior rede social dos Estados Unidos e a segunda maior do mundo, contendo mais de 110 milhões de usuários. O MySpace possui um sistema interno de e-mail, grupos e fóruns, sendo assim um site bem ativo, e é por este motivo que existem centenas de novos usuários ingressando na rede todos os dias. Mas outro motivo de sua popularidade é seus recursos atuais e os que são adicionados com frequência, para a alegria dos usuários(06.12) .

## **CONCLUSÃO**

Este estudo abordou a influência das redes sociais, o crescente desenvolvimento das tecnologias da informação, com o propósito de também apresentar a relação entre estas ferramentas organizacionais objetivando verificar se realmente há vantagem competitiva e benefícios para as empresas que utilizam estes argumentos no seu dia-a-dia.

O objetivo deste artigo então foi examinar o papel das redes sociais dentro do novo espaço de comunicação organizacional, confrontando-a com as teorias de diferentes autores.

A questão a ser respondida neste artigo é o papel e a relação entre as redes sociais e as organizações verificando sua real importância e eficácia no ambiente organizacional. Conclui-se realmente que essas ferramentas, quando bem

elaboradas e administradas, trazem um maior comprometimento e lucratividade para a organização. Pois, uma organização interessada em seus clientes é valorizada tanto por estes, como pela sociedade em geral, tornando-se assim uma organização atrativa e interessante aos olhos do mercado.

Percebe-se ser interessante para um estudo posterior aprofundar as relações e as peculiaridades individuais entre as redes sociais, satisfação e fidelização de clientes, uma vez que cada organização aborda estas questões de forma diferenciada ou única, gerando distorções e percepções erradas ou contraditórias sobre estes assuntos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sonia. **Redes sociais e tecnologias digitais de informação e comunicação**. Relatório final de pesquisa. 2006.

BARROS, Cristina Costa & Schlesinger. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

COELHO, Simone. **Redes sociais são a chave de futuros negócios**, dizem especialistas. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI121417-17180,00-REDES+SOCIAIS+SAO+A+CHAVE+DE+FUTUROS+NEGOCIOS+DIZEM+ESPECIALISTAS.html>> Acesso em: 12 set. 2012.

COURA, Beto. **Redes sociais da internet são mais acessadas pela classe média**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2012-11-11/redes-sociais-da-internet-sao-mais-usadas-pela-classe-media>> Acesso em: 14 dez. 2012.

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

**Estudo revela quais são as redes sociais mais usadas no Brasil hoje**. Disponível em: <http://www.polocriativo.com.br/blogcriativo/estudo-revela-quais-sao-as-redes-sociais-mais-usadas-no-brasil-hoje/>. Acesso em: 15 dez. 2012.

**Facebook mantém liderança entre redes sociais no Brasil**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/08/facebook-mantem-lideranca-entre-redes-sociais-no-brasil-diz-estudo-2.html>> Acesso em: 14 dez. 2012.

GASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

HERCHEU, Magda David. **Redes sociais**: Uma nova perspectiva no espaço. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/GVEXEC1002067067.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2012.

LAFUENTE, Florencia. **O valor social da empresa**. Revista HSMM anagement. Novembro/dezembro, 2009.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

OLIVEIRA, Natanael. **A História das Redes Sociais**. Disponível em <<http://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais/>>. Acesso em: 24 ago. 2012.

PILLEGI, Marcus Vinicius. **As vantagens do uso de redes sociais nas empresas**. Disponível em: < <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI124097-17171,00-AS+VANTAGENS+DO+USO+DE+REDES+SOCIAIS+NAS+EMPRESAS.html>>. Acesso em 12 de setembro de 2012.

PODEROSO, Celso. **Redes sócias nas corporações: uma ferramenta que aumenta a produtividade**. Disponível em: <[http://olhardigital.uol.com.br/produtos/central\\_de\\_videos/redes-sociais-nas-grandes-corporacoes-uma-ferramenta-que-aumenta-a-produtividade](http://olhardigital.uol.com.br/produtos/central_de_videos/redes-sociais-nas-grandes-corporacoes-uma-ferramenta-que-aumenta-a-produtividade)>. Acesso em: 17 out. 2012.

ROBBINS, Stephen p. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SHELP, Diogo. **Nos laços (fracos) da Internet**. Revista Veja.com. Ed. 2120/ 8 de julho de 2009. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/080709/nos-lacos-fracos-internet-p-94.shtml>>. Acesso em: 24 set. 2012.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**Zero Hora: Donna**. Porto Alegre, Editora Zero Hora, 11 de julho de 2011.

VARGAS, Maria Amélia. **Zero hora: Economia**. Porto Alegre, Editora Zero Hora, 28 de agosto de 2010.

## **ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Everton Rex<sup>1</sup>  
Genaina dos Santos<sup>2</sup>  
Cláudia Mares Scherer Kuhn<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Esse artigo tem como tema a Análise das Demonstrações Contábeis, objetivando demonstrar a importância da sua utilização nas organizações. Para isso utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos publicados na Internet em busca de conceitos e pesquisas relacionados ao assunto abordado, sendo que a análise das demonstrações contábeis tem como objetivo transformar dados em informações e é utilizada como ferramenta fundamental de apoio a tomada de decisões para todos os usuários das demonstrações contábeis. Neste contexto o artigo aborda inicialmente as demonstrações contábeis e seus usuários e complementa com a definição da análise das demonstrações contábeis e suas técnicas básicas, com ênfase aos indicadores econômico-financeiros e a análise vertical e horizontal. Por fim discorre sobre a importância da análise das demonstrações contábeis e as considerações finais a cerca do tema, onde destaca a transformação dos registros contábeis em informações através das técnicas de análise empregadas.

Palavras chave: ferramenta de gestão – análise vertical/horizontal – indicadores econômico-financeiros.

### **INTRODUÇÃO**

De acordo com os autores pesquisados a análise das demonstrações contábeis passou a ser desenvolvida inicialmente pelos bancos comerciais e de investimentos, no entanto sua importância passou a ser reconhecida pelos diversos usuários das demonstrações contábeis, ou seja, acionistas, diretores, fornecedores e clientes.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. evertonrex@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. genaina\_santos@yahoo.com.br.

<sup>3</sup> Orientadora - Graduação em Ciências Contábeis pelo Fundação Educacional Machado de Assis(1992), especialização em Contabilidade pelo Fundação Educacional Machado de Assis(1996) e especialização em Contabilidade Gerencial pelo Fundação Educacional Machado de Assis(2001).

Dentre as metodologias utilizadas para a análise das demonstrações contábeis, tem-se a análise através de índices e a técnica da análise vertical/horizontal, que transformam os dados presentes nas demonstrações em informações úteis na tomada de decisões de seus usuários, de acordo com suas necessidades relativas a posição financeira e econômica da organização analisada.

O presente artigo é dividido em três capítulos, sendo eles: demonstrações contábeis, que apresenta a estrutura do balanço patrimonial e da demonstração dos resultados e os usuários das demonstrações contábeis; a análise das demonstrações contábeis: análise através de índices e vertical/horizontal, apresentando os seus objetivos e o processo de conversão de dados em informações, e por fim, a importância da análise das demonstrações contábeis como ferramenta fundamental para auxílio dos usuários na tomada de decisões.

## **1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

De acordo com os Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade (Conselho Federal de Contabilidade, 2008) as demonstrações contábeis têm como objetivo é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, contribuindo para as avaliações e tomada de decisões de seus diversos usuários.

As demonstrações contábeis fazem parte das informações financeiras de uma empresa, dessa forma, são apresentados normalmente o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração das mutações na posição financeira, a demonstração das mutações do patrimônio líquido, notas explicativas, outras demonstrações e material explicativo (Conselho Federal de Contabilidade, 2008).

Os bens, os direitos e as obrigações formam, no conjunto, o patrimônio das empresas, demonstrado pela contabilidade sob a forma de balanço patrimonial. O balanço patrimonial é dividido em duas colunas: ativo e passivo, onde, no ativo, são relacionados os bens e os direitos, e o passivo compreende as obrigações. Ainda na

coluna do passivo, aparece o capital próprio, sob a denominação de patrimônio líquido (Savitzky, 2008):

O balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento. No entanto, pelas relevantes informações de tendências que podem ser extraídas de seus diversos grupos de contas, o balanço servirá como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira de uma empresa. (NETO, 2009, p. 67).

Para Savitzky (2008), o balanço toma a denominação de balanço patrimonial porque se compõe exclusivamente de contas patrimoniais, isto é, referentes a bens, direitos e obrigações e é sempre acompanhado da demonstração do resultado do exercício, que é elaborada com base nas contas de resultado (de receita e despesas) e demonstra o lucro ou o prejuízo do exercício social e como ele foi formado pelos principais grupos de receitas, custos e despesas:

A demonstração de resultado do exercício visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido. O lucro (ou prejuízo) é resultante de receitas, custos e despesas incorridos pela empresa no período e apropriados segundo o regime de competência, ou seja, independentemente de quem tenham sido esses valores pagos ou recebidos. (Neto, 2009, p. 84).

“A demonstração do resultado tem como objetivo evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas.” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008, p. 142).

De acordo com Neto (2009) as demonstrações contábeis são elaboradas em consequência de inúmeros fatores que influem em seus resultados, e que se revelam no ambiente interno e externo das empresas. Dessa forma a posição patrimonial e de resultados revelada pelos relatórios contábeis é definida pelos padrões contábeis geralmente aceitos, pelas decisões financeiras tomadas e estratégias operacionais implementadas, e ainda pelos aspectos legais societários e fiscais vigentes.

De acordo com Marion (2012), todas as demonstrações contábeis são importantes para complementar a análise, Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Valor Adicionado, etc. No entanto maior ênfase é dada às duas primeiras, Balanço Patrimonial e DRE, uma vez que, por meio delas, são evidenciadas de forma objetiva a situação financeira (identificada no Balanço Patrimonial) e a situação econômica (identificada no Balanço patrimonial e na DRE).

### 1.1 OS USUÁRIOS DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Sob a ótica contábil, usuários são as pessoas físicas, jurídicas, órgãos governamentais e demais entidades, que utilizam a Contabilidade para obter informações, se interessam pela situação da empresa e buscam nos instrumentos contábeis suas respostas (Oliveira, 2010).

Para o mesmo autor, a informação contábil deve ser objetiva, clara, concisa, permitindo que o usuário possa avaliar a situação econômica e financeira da organização, bem como fazer inferências sobre a tendência futura, de forma a atender sempre os próprios objetivos da entidade empresarial.

Dessa é de suma importância a correta estruturação das demonstrações contábeis, isto é, a forma de sua apresentação. Nas demonstrações há interesse não só os sócios e dirigentes da empresa, mas também os órgãos governamentais de fiscalização, os Bancos, fornecedores de demais credores que desejam reconhecer o estado patrimonial e financeiro da empresa (Savytzki, 2008).

## 2 A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise de demonstrativos surgiu e se desenvolveu dentro do sistema bancário norte americano, desde o final do séc. XIX, quando instituições financeiras (bancos) utilizavam-se desta ferramenta para analisar concessão de empréstimos para empresas. Desde então, desenvolveu-se cada vez mais demonstrativos a fim



de se analisar aspectos financeiros de todos os níveis de organizações (Barbosa, 2010).

Para Matarazzo (2008), as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa de acordo com as regras contábeis e a análise das demonstrações transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente quanto melhores informações produzir:

A análise das demonstrações financeiras constitui um dos estudos mais importantes da administração financeira, pois tais demonstrações fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A análise transforma, por meios de ferramentas, dados em informações e considerando a qualidade e confiabilidade dessas informações é que se pode medir a eficiência dessa relação entre a administração financeira e a contabilidade. (Barbosa, 2010, p. 3).

De acordo com Matarazzo (2008), as demonstrações financeiras mostram, por exemplo, que a empresa tem milhares de dívidas, isso é um dado. A conclusão de que a dívida é excessiva ou é normal, de que a empresa pode ou não pagá-las é a informação. Portanto o objetivo da análise de balanços é produzir a informação e o produto da análise de balanços são os relatórios escritos em linguagem corrente que auxiliam na tomada de decisões.

A seguir tem-se o processo de transformação dos dados em informações:

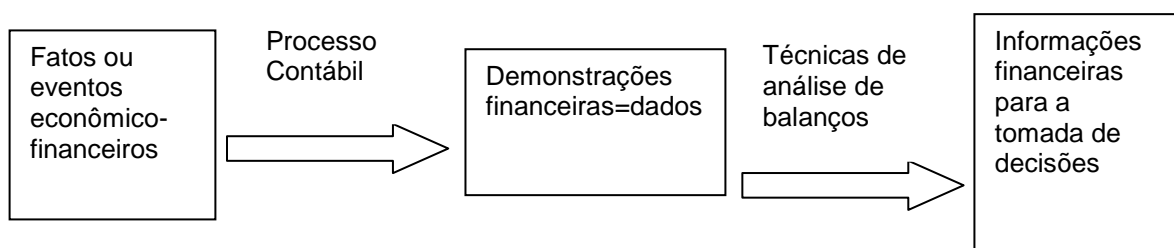


ILUSTRAÇÃO 1: Sequência do processo contábil.

Fonte: Matarazzo, 2008

É importante ressaltar, que antes de iniciar a análise deve-se examinar detalhadamente as demonstrações financeiras, sendo muitas vezes necessária a transição de contas para um modelo previamente definido, esse trabalho é chamado padronização. A padronização é feita pelos seguintes motivos: simplificação das

demonstrações, comparabilidade, adequação aos objetivos da análise e precisão nas classificações de contas (Matarazzo, 2008):

O balanço pode ser analisado tal como normalmente é apresentado, no entanto nem sempre as contas estão corretamente classificadas quanto à sua finalidade, o que deve ser verificado e reclassificado se necessário. Dessa forma se não forem tomadas essas medidas preliminares, a análise poderá apresentar índices completamente distorcidos e, conseqüentemente, a interpretação será prejudicada, induzindo a erros. (Savytzky, 2008, p. 25).

A metodologia da análise das demonstrações contábeis consiste em extrair os índices das demonstrações financeiras, compará-los com padrões, ponderar as diferentes informações e então chega-se a um diagnóstico ou conclusões e, enfim, tomam-se as decisões. Quando essa seqüência não é levada em conta fatalmente a análise de balanços fica prejudicada (Marion, 2012).

Oliveira (2010) divide a análise das demonstrações contábeis em duas categorias distintas: a análise financeira, que possibilita a interpretação da saúde financeira da empresa, seu grau de liquidez e capacidade de solvência e a análise econômica, que possibilita a interpretação das variações do patrimônio e da riqueza gerada por sua movimentação.

Conforme Barbosa (2010) existe diversas técnicas de análise e variadas informações derivadas dessas análises; portanto, acredita-se que a escolha dos demonstrativos e das técnicas de análise que serão utilizadas vai depender exclusivamente do tipo de decisão a ser tomada.

## 2.1 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. Na análise através de índices extraem-se índices das demonstrações financeiras, comparam-se os índices com os padrões, ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico ou conclusão para então tomar a decisão (Matarazzo, 2008).

Para Marion (2012) só há condições de conhecer a situação econômica-financeira de uma empresa por meio dos três pontos fundamentais da análise:

liquidez (situação financeira); rentabilidade (situação econômica) e endividamento (estrutura de capital), que formam o tripé da análise. Pode-se dizer que os índices básicos de liquidez, rentabilidade e endividamento são suficientes para ter uma visão considerável da empresa a ser analisada.

Os indicadores econômico-financeiros procuram relacionar elementos afins das demonstrações contábeis de forma a melhor extrair conclusões sobre a situação da empresa. Existem diversos índices úteis para o processo de análise, sendo metodologicamente classificados nos seguintes grupos: liquidez, operacional, rentabilidade, endividamento e estrutura, análise de ações e geração de valor. Visando a uma comparação interempresarial, é possível ainda obter-se indicadores de empresas concorrentes e padrões do setor de atividade e do mercado (Neto, 2009).

De acordo com Matarazzo (2008), há três tipos básicos de avaliação de um índice: pelo significado intrínseco, pela comparação ao longo de vários exercícios e pela comparação com índices de outras empresas – índices-padrão:

As empresas poderão desejar não somente comparar-se com relação a seus concorrentes, mas também fixar uma medida de tendência de longo prazo à qual o comportamento de certo índice deva-se ater, por outro lado em certas situações a empresa pode construir um modelo de comportamento ideal para o setor a que pertence e comparar o perfil da empresa com o ideal do setor. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 20).

É importante acrescentar ainda que a análise das demonstrações contábeis é fundamentalmente comparativa. Ou seja, determinado índice, quando avaliado isoladamente, não produz informações suficientes para uma correta conclusão. É indispensável que se conheça como evoluiu esse resultado nos últimos anos e em que nível ele se situa em relação aos concorrentes e aos padrões de mercado (Neto, 2009).

## 2.2 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Uma vez efetuada a avaliação geral da empresa, pode-se aprofundar a análise com o uso de técnicas adicionais, uma delas é a Análise Vertical/Horizontal. Por intermédio desse tipo de análise pode-se conhecer pormenores das demonstrações financeiras que escapam a análise genérica através de índices (Matarazzo, 2008):

A análise Horizontal é uma análise temporal do crescimento da empresa, que permite avaliar a evolução das vendas, custos e despesas, o aumento dos investimentos realizados nos diversos itens ativos, a evolução das dívidas, etc. Já a análise Vertical objetiva o estudo das tendências da empresa, ou seja, a participação relativa de cada elemento patrimonial e de resultados. (Neto, 2009, p. 62).

Conforme Matarazzo (2008) a análise vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras, para isso calcula-se o percentual de cada conta em relação a um valor-base. Já a análise Horizontal baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série.

De acordo com Ludícibus (2008) a finalidade principal da análise horizontal é apontar o crescimento de itens dos balanços e das demonstrações de resultado através dos períodos, a fim de caracterizar tendências e a análise vertical é importante para avaliar a estrutura de itens e sua evolução no tempo.

Dessa forma a aplicação dessas técnicas tem por objetivo a avaliação dos demonstrativos contábeis pela evolução de seus valores ao longo de tempo (análise horizontal), e pela participação relativa de cada valor em relação à um total (análise vertical) (Neto, 2009).

Conforme exemplo de Matarazzo (2008) os índices podem informar que uma empresa está com alto endividamento, então a análise Vertical/Horizontal aponta qual o principal credor e como se alterou a participação de cada credor nos últimos dois exercícios, ou então, os índices indicam que a empresa teve reduzida sua margem de lucro e a análise Vertical/Horizontal apontará, por exemplo, que isso deveu ao crescimento desproporcional das despesas administrativas.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

A simples leitura do balanço dá uma ideia geral da composição patrimonial da empresa. Todavia quando se deseja conhecer o seu estado patrimonial e financeiro, as modificações ocorridas em suas causas, e ainda projeções que podem ser feitas, torna-se necessária a análise das demonstrações contábeis (Savitzky, 2008).

Para Matarazzo (2008), a importância da análise das demonstrações está diretamente relacionada com o interesse de cada usuário em algum aspecto particular da empresa:

- a) Fornecedores: precisam conhecer a capacidade de pagamento de seus clientes, ou seja, sua liquidez.
- b) Bancos Comerciais: a análise do banco comercial embora dê maior ênfase a aspectos de curto prazo, não relega os pontos de longo prazo, como a rentabilidade e a capitalização do cliente, os bancos sabem que o grau de endividamento é forte indicador de insolvência.
- c) Bancos de Investimentos: estes concedem financiamentos a um prazo mais longo, portanto há necessidade de saber a situação futura do cliente. É preciso analisar a tendência e fazer previsões é muito importante.
- d) Público investidor: precisa de informações relacionadas ao preço e a valorização de ações, preocupa-se basicamente com a rentabilidade da empresa.
- e) Concorrentes: a análise dos concorrentes é de vital importância para que se possa saber sua posição em relação seus concorrentes e como se situa quanto à liquidez e à rentabilidade.
- f) Dirigentes: para os administradores da empresa é instrumento complementar para a tomada de decisões, também utilizada para formulação de estratégias da empresa e informações fundamentais sobre a rentabilidade e a liquidez da empresa hoje em comparação com as dos balanços orçados servindo de guia para os dirigentes.

g) Governo: o governo recebe balanços de todas as instituições e pode pela análise conjunta de todos eles ou individual e comparativa, saber qual setor está evoluindo, quais problemas existem, etc.

Portando, tanto a análise financeira quanto a econômica são elaboradas e avaliadas sob vários pontos de vistas distintos, conforme a necessidade e amplitude de cada usuário (Oliveira, 2010).

Em linhas gerais, podem-se listar as seguintes informações produzidas pela análise das demonstrações contábeis (Matarazzo, 2008):

- a) Situação financeira e econômica;
- b) Desempenho;
- c) Eficiência na utilização dos recursos;
- d) Pontos fortes e fracos;
- e) Tendências e perspectivas;
- f) Quadro evolutivo;
- g) Adequação das fontes às aplicações de recursos;
- h) Causa das alterações na situação financeira;
- i) Causas das alterações na rentabilidade;
- j) Evidência de erros na administração;
- k) Providências que deveriam/devem ser tomadas;

Dessa forma a análise financeira de demonstrativos é de grande utilidade, quando se busca o enfoque gerencial, pois serve como base de informações para tomada de decisão do administrador e demais usuários. Quanto mais numerosas as informações filtradas das demonstrações, maior a possibilidade de se elaborar um planejamento financeiro, contribuindo para um melhor desenvolvimento e crescimento econômico da empresa e conferindo-lhe uma maior competitividade em relação a seus concorrentes (Barbosa, 2010).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise das demonstrações contábeis, além de ser uma ferramenta utilizada para verificação da posição financeira e econômica de uma organização, atualmente

também pode ser utilizada como ferramenta de gestão para avaliação de desempenho, avaliação de tendências e perspectivas da organização.

Portanto as técnicas de análise apresentadas, através da conversão dos dados presentes nas demonstrações em informações, auxiliam os diversos usuários das demonstrações contábeis na tomada de decisões a respeito da organização, onde pode ser avaliado o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes e em relação aos seus exercícios anteriores, bem como projeções futuras.

Dessa forma há necessidade das demonstrações contábeis serem elaboradas de acordo com as normas contábeis e com os fatos ocorridos na organização, pois com as técnicas de análise, as demonstrações deixam de ser apenas registros de fatos ocorridos e passa a ter importância para processos decisórios futuros.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Heitor Monteiro. **A análise de demonstrativos financeiros como ferramenta para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.faes.edu.br/revista/faer/artigos/edicao2/heitor.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2012.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade.** 3 ed. Brasília: 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços.** São Paulo. Editora: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis. Contabilidade Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços.** São Paulo: Atlas, 2008.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de Balanços. Um enfoque Econômico-financeiro.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de; DA SILVA, Andréia Regina; ZUCARRI, Solange Maria de Paula. **A análise das demonstrações contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações.** Disponível em: <[http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/ricardo\\_alessandro.pdf](http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf)>. Acesso em: 01 set 2012.

SAVYTZKY, Taras. **Análise de Balanços Método Prático**. Curitiba: Juruá, 2008.



## **CONTROLADORIA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.**

Adriana Paschoal<sup>19</sup>  
Fernanda Zoia<sup>20</sup>  
Tatiane Huppes Dall'Ago<sup>21</sup>  
João Antônio Cervi<sup>22</sup>

### **RESUMO**

A acelerada evolução das organizações e suas tecnologias avançadas exigem que as entidades mantenham-se atualizadas. Neste contexto a controladoria surge como ferramenta de gestão, onde o profissional *controller* coleta dados da contabilidade com o auxílio do sistema de informação gerencial e da contabilidade gerencial. Através destas informações o *controller* gera relatórios relevantes os quais auxiliam na tomada de decisões estratégicas dos gestores, permitindo com que a empresa mantenha-se competitiva no mercado. O objetivo deste artigo é demonstrar a controladoria como ferramenta de gestão organizacional. Para a elaboração do trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas em livros e entrevista a um *controller*. Conclui-se que a controladoria é uma ferramenta de grande relevância para a organização obter excelência.

Palavras-chaves: Controladoria – Contabilidade Gerencial – *Controller*.

### **INTRODUÇÃO**

O mundo está cada vez mais globalizado e as tecnologias cada vez mais avançadas, as organizações necessitam acompanhar essa evolução, mas para que isso aconteça de forma eficaz é imprescindível manter informações gerenciais atualizadas. A contabilidade possui ferramentas úteis para transformar os lançamentos contábeis em informações organizadas e sucintas, fornecendo aos administradores recursos seguros para suas tomadas de decisões dentro da empresa.

A controladoria surge como um véis dentro da organização para gerenciar os dados coletados das demonstrações contábeis, oferecendo sinteticamente informações relevantes para uma melhor tomada de decisão dos gestores. O

---

<sup>19</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 4º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [adriapaschoal@hotmail.com](mailto:adriapaschoal@hotmail.com).

<sup>20</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 4º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [fefa.zoia@hotmail.com](mailto:fefa.zoia@hotmail.com)

<sup>21</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [tattikilida@hotmail.com](mailto:tattikilida@hotmail.com).

<sup>22</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. [joaocervi@fema.com.br](mailto:joaocervi@fema.com.br)

presente artigo tem por objetivo demonstrar a controladoria como uma ferramenta de gestão que atribui à organização suas informações compactas e exclusivas para seus diversos usuários.

Para a realização deste artigo foram utilizados estudos bibliográficos em livros e entrevista com um profissional *controller*.

O artigo apresenta como estrutura a definição sobre controladoria, tendo embasamento sobre a função do *controller*, como funciona o sistema de informação gerencial, a contabilidade gerencial como um todo e uma breve entrevista com um profissional *controller*.

## **1 A CONTROLADORIA**

Entende-se que controladoria é um departamento dentro de uma organização, que gera informações para tomada de decisões e tendo como apoio principal as informações contábeis. Ela é baseada no sistema de controle, tendo como base o planejamento e orçamento.

Para Padoveze (2004, p. 3), a controladoria pode ser definida como setor administrativo centralizador de informações contábeis dentro da organização.

Oliveira (2002, p. 19) entende que a controladoria é um departamento que é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, inserção e manutenção de suas informações contábeis de uma organização que tem ou não finalidades.

Já para Mosimann e Fisch (1999, p. 99), entende-se que “controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de administração, economia, psicologia, estatística e principalmente contabilidade, que se ocupa com a gestão econômica das empresas com a finalidade de orientá-las para eficácia”.

A controladoria é fundamentada no sistema de controle e que evidencia informações assertivas para auxiliar os gestores de uma organização tomar decisões com êxito.

## **2 A DEFINIÇÃO e FUNÇÃO DO PROFISSIONAL CONTROLLER**

Entende-se que o *controller* é a pessoa nomeada para mensurar as informações obtidas pelos sistemas de informações e contabilidade para designar

seu gestor na tomada de decisão.

Caggiano e Figueiredo (1997, p. 28) definem que o *controller* é o responsável do setor da controladoria, sua função é gerenciar com eficiência informações obtidas, zelando pelo crescimento da organização, fazendo que sua função gere resultados altos em relação a se fizessem sem o seu auxílio.

Segundo Peters (2004, p. 2) relata, o “*controller* é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas a ela – que afetam o status econômico desta sociedade”.

Na visão de Peleias (2003 p. 45), a função do *controller* é de grande relevância por seu controle rígido com visão de aprimoramento nos sistemas de informações para melhor planejamento.

Segundo Figueiredo (2004, p. 28), “o *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente”.

Percebe-se que o papel do *controller* é de suma importância para qualquer decisão executada pelo gestor da organização.

#### **4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS - SIG**

Os sistemas de informações gerenciais auxiliam no processo de planejamento e controle empresarial, tendo como objetivo a geração de informações necessárias a serem utilizadas no processo de tomada de decisões para identificar e corrigir problemas de competência gerencial.

Padoveze (2008, p. 46) define como um conjunto de funções, tanto tecnológicas, financeiras e de envolvimento profissional, que associado a uma sequência lógica desenvolve dados e interpretam informações, permitindo que as organizações atinjam seus objetivos principais.

Um sistema de informação dever ter um sistema complexo, para dar assistência ao processo de tomada de decisão. Respectivamente quando a

informação não é utilizada adequadamente, conceitualmente acaba se transformando em um mero dado, prejudicando os seus resultados da organização.

Segundo Batista (2006, p. 39,) o objetivo de utilizar os sistemas de informações é formação de um espaço empresarial em que as informações sejam confiáveis e que possam fluir dentro da estrutura organizacional, evitando informações desnecessárias para seus usuários.

Na visão Souza (2008, p.53), o Sistema de Informação Gerencial “deve primar por um conjunto lógico de atos e fatos, que atendam a uma finalidade maior, o produto e a disponibilização da informação para seus usuários, gestores e proprietários”.

O quadro elaborado por Batista (2006, p. 35) mostra que os sistemas de informação gerencial contribuem na eficácia da ação decisória. Ele é indispensável às organizações que querem obter uma gestão participativa, centralizada de conceitos, agilidade e simplicidade na verificação dos dados. Ver esquema de ums sistema de informações.



Ilustração 1: Utilização do sistema de informação

Fonte: Batista (2006, p. 35).

Ainda para Batista (2006, p. 36), o sistema de informação é formado em três principais fases. A entrada de dados é a o lançamento de todos os dados utilizados pela empresa na realização das atividades. No processamento ocorre a transição dos dados gerados em informações relevantes para os processos decisórios. A

Saída de dados é a utilização de todas as informações geradas como base para o planejamento decisório.

O sistema de informações gerenciais é mais amplo do que apenas programas de computadores, pois abrangem tecnologia, práticas, transações e gerenciamento de dados úteis que produzem benefícios para as organizações.

#### **4 A CONTABILIDADE GERENCIAL**

A contabilidade gerencial é uma ferramenta de gestão organizacional útil e eficaz. Através dela é possível coletar dados dos lançamentos contábeis, estes são organizados e processados de forma sucinta, capaz de fornecer aos administradores informações relevantes para suas tomadas de decisão.

De acordo com Souza (2008, p.19), “contabilidade gerencial é o processo de apurar e relatar informações a respeito de atividades econômicas para uso dos administradores no planejamento, avaliação de desempenho e controle operacional”.

Na visão de Ludícibus (2009, p.21), a contabilidade gerencial está focada exclusivamente nos processos administrativos da entidade, de modo a fornecer aos gestores organizacionais informações relevantes para suas tomadas de decisão.

Segundo IFAC (1998, p.4, apud PADOVEZE, 2008, p. 32) a Contabilidade Gerencial apresentou quatro estágios evolutivos:

Estágio 1 – Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;

Estágio 2 – Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

Estágio 3 – Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução dos desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

Estágio 4 – Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional IFAC (1998, p.4, apud PADOVEZE, 2008, p. 32).

Entende-se que a contabilidade gerencial necessitou evoluir juntamente com as mudanças que o mercado apresentou. A cada estágio evolutivo as organizações alteravam o seu foco e a contabilidade gerencial buscou tecnologias disponíveis em

cada um desses estágios, para assim fornecer informações úteis e relevantes aos administradores.

Segundo Padoveze (2008, p.33), “a função-objetivo da contabilidade gerencial de criação de valor para os acionistas é um conceito objetivo, pois pode ser mensurado economicamente.”

Para Ludícibus (2009, p.22) a contabilidade está dividida em dois grandes ramos, a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira. Estes de certa forma sofrem uma ruptura, porém o ponto desta ruptura é de difícil compreensão. Alguns relatórios contábeis como as Demonstrações de resultado e o balanço Patrimonial podem ser considerados o limite da contabilidade financeira e gerencial.

De acordo com Atkinson et al (2008, p.37) a contabilidade gerencial processa as informações financeiras e operacionais sendo estas de utilização exclusiva para usuários internos como funcionários e gerentes. Já a contabilidade financeira elabora os demonstrativos financeiros de interesse aos usuários externos como entidades de crédito, fornecedores, acionistas entre outros.

Atkinson et al (2008, p.38) apresenta em seu quadro a caracterização da contabilidade gerencial e da contabilidade financeira.

Caracterização	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Audiência	Externa: acionistas, credores, autoridades Tributárias.	Interna: funcionários, gerentes, executivos.
Propósito	Relatar o desempenho passado ao público externo; contratos com proprietários e credores.	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes; dar feedback e controlar o desempenho operacional.
Posição no Tempo	Histórica; atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada; orientada por princípios contábeis geralmente aceitos e por autoridades governamentais.	Desregulamentada; sistemas e informações determinados pela administração para atender às necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Apenas mensurações financeiras.	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores e concorrentes.
Natureza da	Objetiva, auditável, confiável,	Mais subjetiva e sujeita a

Informação	consistente, precisa.	juízo de valor; válida, relevante, precisa.
Escopo	Altamente agregada; relatórios sobre a organizações total.	Desagregada; informadecisões e ações locais.

Ilustração 2: Características básicas das contabilidades financeira e gerencial.

Fonte: Atkinson (2008, p. 38)

Ao observar o quadro, entende-se que cada caracterização dependerá do tipo de usuário ou da finalidade da análise, sendo a contabilidade financeira voltada á gerar informações aos “usuários externos” e a contabilidade gerencial aos “usuários internos”.

## 5 ENTREVISTA: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS POR UM CONTROLLER.

Para verificar como é o dia a dia de um *controller*, foi realizada uma entrevista com um profissional de uma empresa de grande porte, a qual foi desenvolvida a partir da elaboração de uma lista de verificações para orientar as perguntas. O quadro a seguir expõe as colocações do profissional controller, sintetizando as atividades normais de seu dia a dia.

<p>As atividades desenvolvidas como controller são diversas, mas focadas principalmente em gerar informações seguras e confiáveis para os tomadores de decisão.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São gerados relatórios de acompanhamento diário de volume, faturamento e despesas financeiras decorrentes da venda dos produtos oferecidos;</li> <li>• Acompanhamento das metas de volume, faturamento, margem bruta e preço médio orçados para a Unidade e quais as medidas a serem tomadas para alcançar os números propostos;</li> <li>• Margem bruta e remuneração gerada pela atividade;</li> <li>• Acompanhamento e definição das metas e volume realizado pelos especialistas em vendas (vendedores externos);</li> <li>• Controle e acompanhamento da carteira de clientes – clientes inadimplentes, ativos e inativos, ações a serem tomadas para recuperar clientes;</li> <li>• Mapeamento das principais regiões que adquirem os produtos oferecidos pela empresa e quais as medidas para controlar a carteira de clientes e aumentar as vendas para a região;</li> <li>• Acompanhamento do orçamento anual da Unidade de Negócios, despesas que excederam o orçado, e o que pode ser feito para reduzi-las;</li> <li>• Apoio ao gerente da Unidade para a definição do Orçamento Anual para o ano subsequente;</li> <li>• Formação de preço de venda (<i>mark-up</i>) e custos dos produtos;</li> <li>• Controle dos descontos oferecidos e prazo médio de venda dos produtos;</li> <li>• Acompanhamento do ciclo financeiro e operacional da atividade.</li> </ul>
--

A função de controller não se limita apenas às atividades descritas, vai muito além, pois como *controller* é necessário ter uma visão abrangente do negócio, identificando oportunidades e melhorias, além de exigir muita responsabilidade, pois torna-se necessário assumir os riscos das decisões tomadas.

Ilustração 3: Atividades exercidas por um profissional *controller*.

Fonte: Paschoal, Zoia e Dall'Ago (2012)

Como se pode perceber, a lista de atividades exposta no quadro e listada pelo profissional *controller* expõe a significativa responsabilidade por coletar informações confiáveis e repassá-las às funções competentes para a tomada de decisões na empresa.

## CONCLUSÃO

Ao objetivar que a controladoria é uma ferramenta a qual atribui informações atualizadas com dados relevantes no processo de decisões dos gestores e a utilização das mesmas pelos demais usuários.

Por meio de pesquisas bibliográficas em livros identificou-se que através da coleta de dados nas demonstrações contábeis, onde estes são processados pelos sistemas de informações gerenciais, oferecem suporte para o profissional controller elaborar relatórios sucintos, os quais disponibilizarão informações seguras aos usuários.

Pode-se concluir que a controladoria faz-se necessária as organizações que buscam alcançar a excelência, pois por meio desta ferramenta é possível obter controles rígidos e informações atualizadas, proporcionando segurança para os gestores no planejamento e na execução de suas decisões.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et.al. **Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.



IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Thomson, 2004.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PELEIAS, Ivam Ricardo; BRUSSOLO, Fábio. **A evolução hierárquica do profissional de contabilidade nas organizações**: uma visão do mercado de trabalho e sua correlação com os estudos da Administração. Atibaia: En ANPAD, 2003.

PETERS, Marcos, R.S. **Controladoria Internacional**. São Paulo: DVS Editora, 2004  
Prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial**: Um Instrumento para Agregar Valor. Curitiba: Juruá, 2008.

## **CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DA EMPRESA RURAL**

Milena Anderle<sup>1</sup>  
João Antonio Cervi<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Os controles internos são ferramentas imprescindíveis, se elaborados e utilizados de forma correta, para alcançar com uma maior probabilidade os objetivos e metas traçadas pela organização. O presente trabalho teve como objetivo analisar na prática uma gestão empresarial rural, localizada no município de Novo Machado, noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com o foco em seus controles internos. A análise justifica-se pelo fato de que a agricultura é a base econômica da região, e tal ramo de atividade necessita de controles que oportunizem cada vez mais um desempenho satisfatório, gerando melhores resultados globais. A metodologia utilizada para este estudo envolveu pesquisa bibliográfica relacionada à temática do processo de gestão, controladoria e controles internos, como também, constou da coleta de dados por meio de entrevista com o empresário rural e com o contador de seu escritório de contabilidade. Após a pesquisa, identificou-se que a empresa rural utiliza-se de controles internos para o desenvolvimento de uma gestão eficaz da sua propriedade.

Palavras-chave: controles internos - gestão - empresa rural

### **INTRODUÇÃO**

Diante das várias mudanças no mercado, algumas organizações passaram a adotar novas técnicas e métodos de gestão, de forma a garantir maior estabilidade e eficácia no desenvolvimento do negócio.

Os controles internos são essenciais, se elaborados e utilizados de forma correta, para um bom desenvolvimento de todos os processos de uma organização, assegurando desta forma o alcance das metas e objetivos traçados pela mesma.

A agricultura se constitui na base da economia regional em que a empresa rural estudada está inserida. Em vista disso e para que a região se desenvolva, é preciso que as empresas rurais sejam gerenciadas com o foco voltado para a eficiência e a eficácia. Para apoiar nesse sentido, os controles internos são de

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. mile\_anderle@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

importante auxílio para que o gestor possa efetivamente conduzir sua empresa rumo ao crescimento.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar na prática uma gestão empresarial rural, localizada no município de Novo Machado, RS, com o foco em seus controles internos.

Para o desenvolvimento do estudo foi realizada pesquisa bibliográfica por meio de livros, onde abordam-se de forma teórica assuntos sobre: Processo de Gestão, Controladoria e Controles Internos. Tal embasamento teórico objetivou apoiar as etapas práticas desenvolvidas e apresentadas, na qual consta a coleta de dados por meio de entrevista com o proprietário e com o contador de seu escritório de contabilidade, destacando a estrutura física da propriedade observada, justamente como forma de enfatizar que se buscou uma empresa bem sucedida, para então verificar que controles internos são utilizados.

Por fim, apresenta-se a conclusão da pesquisa, em que se destaca a importância dos controles internos para a gestão das empresas.

## **1 PROCESSO DE GESTÃO**

As organizações funcionam de acordo com a evolução e o desenvolvimento das suas atividades internas e externas. Cada setor é encarregado de executar suas funções, interligando-se por meio de processos, para que assim possam garantir produtividade no desempenho do negócio.

Conforme Cruz (2009, p. 61), processos são “um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo”.

Os processos são etapas que devem ser seguidas para dar sequência ao trabalho. Para que haja eficiência e eficácia nas atividades funcionais é preciso ter comprometimento no que se está fazendo, buscando então, gerar resultados a fim de atingir os objetivos.

As organizações visam dar continuidade ao seu trabalho, mas para isso, é essencial investir em pessoas capazes de coordenar de forma correta o seu empreendimento.

Segundo Baldam et. al. (2008, p. 59), gestor é o “responsável pela implementação e melhoria contínua do processo, desdobrando as metas em itens de controles e definindo ações de melhoria”.

O processo gerencial deve ser administrado por um gestor. Este, por sua vez, é responsável por avaliar os controles e implementar ações de melhorias no ambiente organizacional, com o intuito de alcançar resultados futuros que sejam benéficos para o mesmo.

Para Nakagawa (2010, p. 39), “gestão é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades”. Complementando, Figueiredo e Caggiano (2008, p. 15) afirmam que, “gerir é em sua essência, tomar decisões”.

É fundamental que se tenha uma boa gestão nas organizações, para que estas desempenhem as atividades baseadas em métodos e processos com maior eficiência. A atividade gerencial tem como finalidade o processo de tomada de decisão, na qual exige informação e responsabilidade por parte dos gestores. Na busca de soluções para determinados problemas, é necessário decidir de forma ágil e correta a melhor estratégia para otimização organizacional:

O processo de gestão é a instância na qual são desenvolvidos os esforços da administração da empresa para alcance de seus objetivos. É por meio da dinâmica desse processo que as decisões são tomadas, os recursos são consumidos e os resultados são gerados. (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 119).

O processo de gestão auxilia a organização no cumprimento de objetivos e metas, de forma equilibrada e flexível a mudanças.

Segundo Nascimento e Reginato (2010, p. 46), “[...] o planejamento, sua execução e controle formam o processo de gestão da empresa.”

Esses processos permitem aos gestores dar sequência ao seu trabalho, aplicando melhorias contínuas necessárias, com o propósito de atender as expectativas da organização e conduzi-la ao desenvolvimento almejado.

Conforme Paim et al. (2009, p. 106), “[...] os processos de gestão estão relacionados com o gerenciamento da organização e visam a promover a realização das atividades e recursos, hoje e no futuro, do modo mais adequado possível.”

Os processos gerenciais estão focados em promover melhorias e assegurar a eficácia organizacional. Um gerenciamento bem sucedido hoje é um fator determinante para o sucesso do negócio.

## **2 CONTROLADORIA**

É notável que as organizações estejam se expandindo e, conseqüentemente, surge a necessidade, por parte dos proprietários, de saber a real situação em que se encontra o seu empreendimento. Neste sentido, a controladoria se torna uma ferramenta essencial de gestão, pois envolve a parte interna das organizações.

Garcia cita:

A controladoria como um órgão dentro da empresa que tem como objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas, colaborando para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração, garantindo, assim, a continuidade das operações empresariais. (GARCIA, 2010, p. 1).

A controladoria disponibiliza aos gestores informações necessárias para o processo de tomada de decisões, com o intuito de melhorar as atividades e atender as expectativas da organização.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10), “[...] a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando otimização do resultado global.” Ou seja, a controladoria apoia os gestores nas decisões a serem tomadas, permitindo uma gestão otimizada e eficaz dos recursos, em torno de um objetivo central que é o cumprimento de sua missão:

A controladoria deve ser entendida como um ramo do conhecimento, pois deve apropriar-se de conhecimentos oriundos da psicologia, da antropologia, da administração, da economia, das teorias de sistemas e de decisões, entre outras teorias, sempre no sentido de entender da melhor forma os modelos decisórios, o ambiente cultural da organização, bem

como os problemas de decisão nos quais ela está envolta, as suas necessidades de proteção quanto à qualidade da informação divulgada a qualquer que seja o seu usuário. (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 2).

A Controladoria deve ter conhecimentos nas áreas mencionadas pelos autores, para que possa executar adequadamente as suas funções. O *controller*, profissional desta área, desenvolve um papel importante nas organizações, pois tem ampla visão de tudo o que acontece neste ambiente, proporcionando segurança nas informações prestadas aos usuários.

Figueiredo e Caggiano afirmam que:

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

1. Planejamento [...]
2. Controle [...]
3. Informação [...]
4. Contabilidade [...]
5. Outras funções [...] (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 11).

Esses processos devem ser implementados e seguidos constantemente nas organizações, para que haja um bom gerenciamento das atividades e utilização correta dos recursos.

Segundo Nascimento e Reginato (2010, p. 129), “[...] a função da controladoria é a de apoiar o processo de decisão, através de sistemas de informação que possibilitem o controle operacional, visando ao monitoramento das atividades da empresa.”

A controladoria, por meio de informações íntegras, auxilia os gestores no processo decisório, na implementação dos melhores métodos de controle e no monitoramento das demais atividades, a fim de possibilitar o alcance das metas estabelecidas e a eficácia organizacional:

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 12).

O controller é o profissional encarregado de supervisionar o trabalho organizacional. Seu conhecimento, com uma visão global do negócio, pode influenciar positivamente na ação dos diversos departamentos, por meio de sua integração faz com que desperte uma interação entre eles, vindo a otimizar os resultados.

Conforme Garcia (2010, p. 4) “[...] o *controller* deverá possuir o poder de influenciar os demais gestores sobre as vantagens, riscos e as limitações na decisão de se implementarem controles internos, bem como a forma como esses controles devem ser executados.”

Este profissional, em sua função de controle, exerce influência sobre os gestores, induzindo-os a tomarem decisões compatíveis com os objetivos da organização:

O *controller*, ao entender os meios (interação de atividades, recursos e subsistemas), pode compreender melhor os fins (resultados), proporcionando aos gestores que corrijam as rotas de suas atividades, sempre que necessário, reposicionando-as de maneira a possibilitarem a otimização de seus próprios resultados e, por consequência, os resultados da empresa. (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 22).

Quanto mais conhecimento for adquirido pelo *controller*, mais recursos terá para orientar os gestores e exercer o monitoramento de todos os departamentos da organização, possibilitando correções sobre quaisquer desvios que vêm a ocorrer no desenvolvimento das atividades.

### **3 CONTROLES INTERNOS**

Por meio da função gerencial, o controle contínuo é de suma importância para alcançar o sucesso de qualquer empreendimento. Para Certo et. al. (2010, p. 138), “na organização, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro dela”, além disso, para os autores, “controlar é fazer com que algo aconteça da forma como foi planejado”. Em uma organização, as etapas de planejamento e coordenação são essenciais para iniciar o desenvolvimento das atividades. Entretanto, para atingir os objetivos esperados é

preciso monitorar e controlar aquilo que foi planejado, avaliando e fazendo possíveis correções no decorrer das tarefas.

Cada operação realizada na empresa exige diversos procedimentos e mecanismos que assegurem que esta foi executada e registrada de forma correta. O conjunto destas operações recebe o nome de controle interno. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 105).

O método de controle interno surgiu por meio da necessidade de verificar e assegurar que as operações realizadas nas organizações estão ocorrendo de acordo com o planejado.

O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão. (*AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS*, apud OLIVEIRA: PEREZ JR.; SILVA, 2008, p. 83).

O controle interno é composto por um conjunto de métodos e procedimentos implantados nas organizações, com o intuito de proteger o patrimônio, fornecer informações confiáveis e proporcionar aos gestores recursos para monitorar o desempenho das atividades do empreendimento.

O sistema de controles internos tem como função, também, dificultar a ocorrência de erros não detectáveis, de fraudes na manipulação dos recursos ou de sua utilização inapropriada, ou simplesmente o extravio de ativos. (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p. 123).

O sistema de controle interno visa detectar qualquer erro e fraude, seja intencional ou não, que possam vir a afetar o desenvolvimento da organização. Deste modo, a implantação desse sistema ajuda a gerenciar da melhor forma possível as atividades organizacionais.

### 3.1 CONTROLES INTERNOS NA EMPRESA RURAL



Em uma empresa rural, é fundamental um bom sistema de controles internos que permita ao gestor ou proprietário o acompanhamento do desenvolvimento dos processos de cada cultura, bem como os custos e rendimentos das mesmas.

Segundo Marion (2010, p. 2), “[...] empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

A empresa rural é toda a unidade de produção relacionada ao cultivo e exploração da terra, com o intuito de colher, armazenar e transformar a produção para determinados fins. Além disso, empresa rural é aquela que usa das ferramentas para aumentar os seus rendimentos e reduzir seus custos, utilizando seus recursos alocados na propriedade, tendo um melhor desempenho para o aumento da eficiência, tanto na produção quanto na qualidade do produto.

Hoji (2009, p. 14) afirma que:

Sob o aspecto financeiro, as atividades normalmente executadas em uma empresa podem ser agrupadas segundo o aspecto gerencial e ser classificadas em:

- a) Operações;
- b) Investimento; e
- c) Financiamentos.

As organizações, normalmente, utilizam-se dos processos citados pelo autor, para dar continuidade nas atividades de modo correto e planejado.

#### **4 ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA RURAL**

Para a finalidade da presente pesquisa, que buscou identificar quais controles internos podem ser utilizados em uma empresa rural, foi selecionada uma propriedade rural localizada no município de Novo Machado, RS, cuja estrutura pode ser identificada a seguir.

A propriedade referida possui uma superfície total de 700 hectares, conforme demonstra a ilustração 1 que segue:

Itens	Hectares
Superfície Total	700
Superfície Agrícola Útil	540
Superfície Própria	700
Estimativa de Valor Atual da Superfície Própria em R\$	10.500.000,00

Ilustração 1: Dados da propriedade agrícola analisada

Fonte: Anderle (2012)

Observa-se que sua superfície total tem uma estimativa de valor atual de R\$ 10.500.000,00, sendo que a área agrícola útil é de 540 hectares.

A propriedade conta com o trabalho do produtor, porém, devido ao porte, necessita de mais mão de obra.

Setores	Empregados
Serviços Gerais	5
Total	5

Ilustração 2: Mão de obra contratada

Fonte: Anderle (2012)

O produtor contrata mão de obra de cinco pessoas para operacionalização do trabalho agrícola, sendo que tal número é suficiente para atender às necessidades, em virtude do nível de mecanização disponível.

Com relação ao apoio técnico, é contratada uma empresa de contabilidade para cuidar da parte fiscal e contábil da sua propriedade. No que diz respeito à assistência agrônômica, conta apenas com assessoria de empresas com as quais comercializa insumos.

A Empresa conta com uma estrutura mecanizada propícia para a produção agrícola, composta por um conjunto de máquinas e equipamentos em adequado estado de conservação, conforme se observa na ilustração que segue.

Tipo e Características	
Colheitadeira 1570	400.000,00
Colheitadeira 1550	260.000,00
Colheitadeira 1175	220.000,00
Pulverizador MF 9030	540.000,00
Trator MF 7415	240.000,00
Trator NH TM 150	120.000,00
Trator NH 8030	100.000,00
Trator MF 292	40.000,00
Trator MF 265	30.000,00

Trator Valmet 88	30.000,00
Plantadeira Baldam	35.000,00
Plantadeira Baldam	35.000,00
Plantadeira Baldam	35.000,00
Plantadeira Baldam	30.000,00
Plantadeira Baldam	30.000,00
Plataforma de milho	30.000,00
Plataforma de milho	40.000,00
Caminhão MB 1938	180.000,00
Caminhão MB 1620	150.000,00
Caminhão MB 1513	60.000,00
Caminhão Ford Cargo 2422	180.000,00
Caminhão F4000	30.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.815.000,00</b>

**Ilustração 3: Máquinas e equipamentos**

Fonte: Anderle (2012)

Os valores indicados acima dizem respeito ao preço de mercado, de acordo com a informação do proprietário.

A empresa, por meio de maquinários e equipamentos modernos, cinco funcionários contratados e insumos diversos para melhorar a produtividade, desenvolve as atividades e rendimentos médios demonstrados na tabela 1:

**Tabela 1**

**Capacidade produtiva**

Atividades	Área (hectares)	Produção/ano (sacas)	Rendimento (sacas/hectare)	Destino
Soja	540	27.000	50	Comércio
Milho	160	22.400	140	Comércio
Trigo	320	12.800	40	Comércio
Painço	60	1.800	30	Comércio

Fonte: Anderle (2012)

Tendo em vista que na região é possível a realização de plantio de culturas em duas épocas climáticas, uma de inverno e a outra de verão, observa-se na tabela que a cultura da soja utiliza toda a área agricultável. A mesma área é utilizada para o plantio das demais culturas, as quais englobam trigo, milho e painço, que totalizam 540 hectares.

#### 4.1 OS CONTROLES INTERNOS NA PROPRIEDADE EM FOCO

Por meio de entrevista com o proprietário e com o contador de seu escritório contábil, foi possível identificar quais controles internos o mesmo utiliza, sendo que estes estão demonstrados no quadro 4 a seguir:

PROCESSO	FORMA DE CONTROLE
Compras	- obter maior prazo possível para pagamento - controlar prazos de entrega - controlar pontualidade dos pagamentos
Estoque de insumos (combustíveis, agrotóxicos, adubos, sementes, etc.)	- controlar prazo de validade - controlar desperdício - controlar condições ambientais e climáticas da armazenagem
Recebimento de mercadorias	- conferir (prazo de validade, quantidade, integridade do produto e da embalagem, e valores expressos em nota fiscal)
Folha de pagamento	- revisar valores
Organização	- ferramentas (guardar em local definido)
Investimento	- financiamentos (prazos para contratação de financiamentos agrícolas, datas de pagamentos e parcelas a amortizar) - seguro (prazo de renovação e valores)
Contas bancárias	- controle de saldos e movimentos
Apuração de custos	- elaboração de planilhas (gastos com cada cultura em particular)

Ilustração 4: Controles Internos da propriedade rural

Fonte: Anderle (2012)

O quadro demonstra as informações repassadas pelo produtor, e refletem a realidade do seu dia a dia na gestão da empresa rural que administra. Questionado sobre aspectos de formalidade dos controles, o mesmo colocou que em determinadas situações o controle se dá de forma visual (exemplos: prazo de validade, local das ferramentas, controlar desperdícios) e documental (exemplos: boletos de pagamentos organizados por data de vencimento).

De acordo com orientação do contador, há a intenção de que todos os controles passem a ser formalizados, seja em documentos impressos seja em digitalizados.

#### CONCLUSÃO

Com o intuito de identificar a importância do desenvolvimento dos controles internos e como são utilizados em uma propriedade rural, efetuou-se a presente pesquisa.

O desenvolvimento do embasamento teórico acerca do tema controles internos tornou possível compreender quais as finalidades das informações por eles geradas, bem como a importância da sua existência para os gestores das organizações, em especial a empresa objeto deste estudo.

Como a agricultura é a base econômica da região, as empresas precisam estar bem estruturadas e ter como auxílio os métodos de controles internos para realizar uma boa gestão de sua propriedade.

Observa-se então, que uma empresa rural também pode utilizar-se de controles internos para garantir uma gestão controlada de seus recursos.

## REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar de Lima et. al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM. Business Process Management.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2008.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à Controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas.** São Paulo: Atlas, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na Prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório.** São Paulo: Atlas, 2010.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIM, Rafael et. al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto alegre: Bookman, 2009.

## **CUSTOS AMBIENTAIS E SUA REGULAMENTAÇÃO DENTRO DO SETOR GRANJEIRO**

Gilmária Prisciane Fritz dos Santos<sup>1</sup>  
Iara Inês Hendges Bamberg<sup>2</sup>  
Jacieli de Lurdes Lucas<sup>3</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>4</sup>

### **RESUMO**

O objetivo desse estudo é o custo ambiental e seus procedimentos de regulamentação legal. O trabalho direciona-se para uma granja de suínos localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A metodologia de trabalho utilizada foi uma pesquisa bibliográfica juntamente com um estudo de caso, uma vez que se fundamentaram em livros, sites e artigos científicos. Através dos estudos realizados foram feitas entrevistas com o proprietário da granja de suínos, com a secretária estadual da FEPAM unidade de Santa Rosa, e com a bióloga responsável pela documentação da granja. Esse ramo de negócios traz oportunidades de investimento e enriquecimento do agronegócio, tornando assim uma referência da economia brasileira.

Palavras-chave: custos ambientais - leis ambientais - suinocultura.

### **INTRODUÇÃO**

O custo ambiental vem sendo um fator de grande relevância para as organizações principalmente para o setor granjeiro de suinocultura, pois possui toda uma sistemática de procedimentos de preservação ambiental.

Este artigo é uma apresentação bibliográfica com um estudo de caso efetuado numa granja de suínos, no interior do município de Santo Cristo. Foram entrevistados o proprietário da granja, a bióloga responsável e a secretária da FEPAM, unidade Santa Rosa. O objetivo é trazer conhecimento e os principais procedimentos de licenciamento ambiental, como também os custos ambientais no ramo suinocultor.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração. 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. prisciane10@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração. 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. iarabamberg1@hotmail.com

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

<sup>4</sup> Mestra em Desenvolvimento. Orientadora. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

Neste sentido, procura caracterizar os custos ambientais como sendo uma forma administrativa de controlar os desembolsos feitos na questão de implementação de um sistema de gestão ambiental, visa alcançar o objetivo de identificar, medir e detalhar da melhor forma possível para minimização de custos, como também a diminuição de poluentes.

Contudo, para atender um critério de normas e formalizar esse cuidado ambiental, existem vários procedimentos estabelecidos por lei que demonstram como obter a regulamentação necessária. Essas regulamentações são chamadas de licenças que autorizam a efetivação da organização, entre elas existe a licença prévia (LP), licença de instalação (LI), e licença de operação (LO), que serão detalhadas no decorrer do artigo.

A suinocultura traz benefícios como exportações para a economia brasileira tornando um fator positivo no ramo do agronegócio, o estudo dos custos ambientais e toda legislação exigida em lei colabora para isso.

## **1 CUSTOS AMBIENTAIS**

Custo envolve todo desembolso que se pratica para conseguir que seu produto se finalize, com a prática da coleta de dados que enriquecem um relatório de controle a empresa tem melhor desempenho nas tomadas de decisões, promove um grande diferencial para as empresas que adotam um sistema mais detalhado, avalia todos os custos e conseqüentemente analisa os gastos com a produção repassando a seu preço final.

Segundo Tinoco e Kraemer (2004), as questões ambientais estão presentes nos meios de comunicação social, dessa forma os administradores e gestores de empresas avaliam a contabilidade ambiental com uma visão competitiva e positiva para as organizações.

A contabilidade financeira ambiental tem o objetivo de registrar as transações da empresa que impactam o meio ambiente e os efeitos das mesmas que afetam, ou deveriam afetar, a posição econômica e financeira dos negócios da empresa, devendo assegurar que:

- a) os custos, os ativos e os passivos ambientais estejam contabilizados de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade ou, na sua ausência, com as práticas contábeis geralmente aceitas; e



- b) o desempenho ambiental tenha a ampla transparência de que os usuários da informação contábil necessitam (BERGAMINI JR. apud TINOCO, KRAEMER, 2004, p. 63).

A contabilidade ambiental fornece dados contábeis que ajudam a organização a controlar os custos ambientais e avaliar a melhor forma de minimizar a poluição do meio ambiente. De acordo com o Kraemer (2012), a organização deve reconhecer os seus custos ambientais e analisar todo o histórico da organização empresarial antes da aquisição, por exemplo, caso a propriedade tenha sofrido um fato gerador de poluente da qual tenha contaminado o solo, esse fato deve ser considerado.

Portanto, os custos ambientais estão relacionados aos danos do passado, o que gera a preocupação ambiental, provoca maior desembolso para empresa, ao mesmo tempo traz retorno e uma visão positiva, causando fomentação social, pois no momento em que se faz essa ação de corrigir os erros ecológicos do passado, envolve toda uma movimentação de pessoas e processos.

Já para Ribeiro (2006), a contabilidade ambiental é uma segmentação tradicional conhecida com o objetivo de identificar, medir e detalhar, as movimentações econômicas, em relação a proteção e a preservação ambiental, procurando transmitir a situação patrimonial da organização.

Conforme Kraemer (2012), os custos ambientais podem ter origem nos insumos requeridos para eliminar a produção de resíduos poluentes durante e após o processo produtivo, como exemplo podemos citar uma granja de suínos no processo de decantação, nesse momento pode ocorrer uma falha e ultrapassar a barreira permitida, gerando contaminação do solo.

Neste sentido, os custos ambientais se referem a um processo de avaliação antes, durante e depois da aquisição da propriedade, também levando em

consideração todos os processos exigidos por lei que devem ser efetuados pelo proprietário, a prática desses fatos provoca um diferencial no mercado competitivo.

## **2 PROCEDIMENTOS REGULAMENTADORES DE UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL GRANJEIRO**

Atualmente, existe uma necessidade de se estar comprometido cada vez mais com o meio ambiente, a sociedade está exigindo compromissos não só das organizações, mas de toda a sociedade que aos poucos está se conscientizando em relação ao meio ambiente.

Segundo Holz et al (2012), com o aumento do conhecimento da gestão ambiental em relação a preservação, as pessoas estão tornando-se mais exigentes na hora de adquirir seus produtos. O ideal seria que todos os empresários tivessem em sua mente a questão da preservação do meio ambiente.

Um sistema de Gestão Ambiental (SGA) corresponde a um conjunto inter-relacionado de políticas, práticas e procedimentos organizacionais, técnicos e administrativos de uma empresa que objetiva obter melhor desempenho ambiental, bem como controle e redução dos seus impactos ambientais. Desempenho Ambiental consiste em resultados mensuráveis da gestão de aspectos ambientais das atividades, produtos e serviços de uma organização. (ROVERE et al, 2001, p.7).

A organização que opta por um processo ambiental, terá melhor desempenho e estará sempre na frente de seu concorrente, para se integrar as questões ambientais uma organização deve se adequar a legislação vigente.

Segundo decreto federal nº 99.274/90 art. 19, um processo de licenciamento ambiental de uma granja implica na obtenção sequencial das três licenças abaixo relacionadas segundo FEPAM.

- a)Prévia (LP): a licença deve ser requerida na fase iniciante do planejamento da implantação, ou modificação do empreendimento. Objetiva aprovar a localização, a condição ambiental e os procedimentos para as próximas fases do licenciamento.

b)De Instalação (LI): essa licença avalia os projetos as medidas, e o espaçamento ambiental. A mesma deve ser solicitada na fase anterior à execução das obras referentes ao empreendimento/atividade. Após a liberação desse documento o empreendedor poderá dar início a construção da obra.

c)De Operação (LO): essa licença deve ser solicitada depois da aprovação da LP e LI, onde ela aprova se o empreendedor pode iniciar a execução das atividades.

Conforme secretária da FEPAM a LP é para aprovação do local, é uma licença que é adquirida numa única vez, a mesma não é renovável na fase preliminar do planejamento, se a licença for concedida terá validade durante 2 anos, caso contrário perderá sua validade. A LI é a licença que deve ser adquirida antes de começar a obra, o pedido deve ser efetuado uma só vez com prazo de 2 anos de validade. Já para a solicitação da LO (é a licença de operação da qual autoriza para começar o funcionamento da criação de animais), o tempo do licenciamento ambiental que para FEPAM é de 4 em 4 anos, o município poderá aplicar essa taxa desde que tenha secretaria do meio ambiente, da qual deverá recolher essa taxa até 70 % do valor aplicado pela FEPAM, porém, o período de vigência é menor, ele é determinado por cada município. Para pagamento dessas licenças segue valor expresso conforme tabela 1.

Tabela 1

Custos de Licenciamento

TABELA DE VALORES PARA SERVIÇOS DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL EM REAIS					
Porte	Potencial Poluidor	Transportadoras (qt de veículos)	LP (Licença Prévia)	LI (Licença de Instalação)	LO (Licença de Operação)
Mínimo	Baixo	1	R\$ 206,35	R\$ 206,35	R\$ 206,35
	Médio		R\$ 206,35	R\$ 206,35	R\$ 206,35
	Alto		R\$ 206,35	R\$ 206,35	R\$ 206,35
Pequeno	Baixo	2 a 5	R\$ 335,31	R\$ 942,61	R\$ 476,00
	Médio		R\$ 669,05	R\$ 1.140,75	R\$ 803,10
	Alto		R\$ 968,41	R\$ 2.642,61	R\$ 2.270,96
Médio	Baixo	6 a 15	R\$ 2.230,16	R\$ 3.398,81	R\$ 1.702,34
	Médio		R\$ 4.460,31	R\$ 4.852,60	R\$ 3.568,25
	Alto		R\$ 6.690,47	R\$ 6.622,94	R\$ 8.648,83
Grande	Baixo	16 a 50	R\$ 12.042,84	R\$ 6.459,97	R\$ 5.352,38
	Médio		R\$ 16.057,13	R\$ 10.704,75	R\$ 10.704,75
	Alto		R\$ 24.085,69	R\$ 18.733,31	R\$ 18.733,31
Excepcional	Baixo	Acima de 50	R\$ 33.452,34	R\$ 13.380,94	R\$ 13.380,94
	Médio		R\$ 44.603,13	R\$ 17.841,25	R\$ 17.841,25
	Alto		R\$ 78.055,47	R\$ 71.365,00	R\$ 71.365,00

Fonte: FEPAM

Além das licenças: prévia, instalação e operacional; o estado exige outras regularizações, entre elas está a outorga que é uma licença de uso da água, é um ato administrativo que o estado passa a dar direito ao proprietário para usar o recurso hídrico por prazo determinado de cinco anos, conforme lei estadual nº 10.350/94 a concessão é de dez anos para utilização pública conforme artigo 43 do decreto nº 24.643 de 10 de julho de 1994 da mesma lei, a outorga é necessária pois é através dela que a agência nacional das águas (ANA), faz o controle dos recursos hídricos.

Sendo assim, o custo final para adquirir a outorga dependerá de uma avaliação feita por um profissional de geologia habilitado que elabora um laudo com dados da perfuração do solo e da quantidade pluvial de água encontrada no local, logo após é enviado para a secretaria estadual do meio ambiente (SEMA), para avaliar os dados e fornecer de acordo com os cálculos o valor da outorga.

Portanto, para dar andamento ao estabelecimento do setor granjeiro de suínos em relação a questão ambiental, deve seguir a sequência das regulamentações sendo as licenças prévia, instalação e operação, todas elas são de extrema relevância para a aquisição da outorga.

### 3 SETOR GRANJEIRO

Optou-se por estudar os custos ambientais de uma granja de suínos localizada na região noroeste no município de Santo Cristo do Rio Grande Sul, devido à importância da preservação ambiental.

Suinocultura é uma área econômica de alta competitividade e está cada vez mais se expandindo e se tornando um mercado com um mix de variedades de alimentos, da qual o Brasil tem grande participação das exportações da carne suína e seus derivados.

Segundo Muller e Bottega (2000), para programar um sistema de produção de suínos é necessário levar em consideração o tipo de propriedade, o local, a estrutura, a mão-de-obra disponível, os custos, o destino dos dejetos produzidos e a capacidade de investimentos, esses são os fatores primordiais que devem ser levados em consideração.

Nesse sentido, o estudo de caso está focado nos custos de manejo de resíduos, da qual deverá ser avaliado o ciclo de produção a ser trabalhado conforme tabela 2.

Tabela 2

Estimativa da geração de dejetos para diferentes tipos de produção

TIPO DE PRODUÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	PERÍODO (DIAS)	PRODUÇÃO DE DEJETOS * ( l/dia)	PRODUÇÃO DE DEJETOS*(l/ano)
Ciclo Completo	matriz	365	57,0	20865
UPL 21 dias	matriz	365	16,0	5.840
UPL 63 dias	matriz	365	27,0	9.855
terminação (110 dias)	cabeça	330	6,7	2.211
Creche (50 dias)	cabeça	300	1,7	510
Central de Inseminação	cabeça	365	9,8	3.577

Fonte: FEPAM

Segundo bióloga responsável pela propriedade, o tipo de produção determina a quantidade de resíduos que são produzidos num determinado período. O destino dos resíduos por ser um alto fator poluente deve ter um cuidado maior de separação dos dejetos líquidos e sólidos.

De acordo com o serviço brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas (SEBRAE), a utilização de dejetos de suínos não deve ser pensada unicamente como alternativa de renda, mas como meio de diluir ou eliminar sua ação poluidora na natureza com menos custo:

O manejo dos dejetos é parte integrante de qualquer sistema produtivo de criação de suínos e deve estar incluído no planejamento desta atividade. A seleção de um sistema de tratamento dos dejetos é baseada em vários fatores, tais como: potencial de poluição, necessidade de mão-de-obra, área disponível, operacionalidade do sistema, legislação, confiabilidade e custos. (SEBRAE, 2007).

Segundo o proprietário da granja, o custo para a construção das esterqueiras está relacionado a tudo o que foi realizado, refere-se aos valores: licenças de aprovação ambiental conforme legislação, as horas dos maquinários para formar as lagoas, ao material de revestimento usado para que o resíduo não ultrapasse a barreira e evite chegar ao solo, a mão-de-obra utilizada para a implantação das lagoas, entre outros. Portanto, analisou-se que a propriedade estudada alcançou a um custo total aproximadamente de R\$ 80.000,00 para construção das oito lagoas.

A granja de suínos estudada é de unidade produtora de leitões (UPL) de 21 dias, com uma produção de dejetos de 16,0 (l/dia) totalizando 5.840 (l/ano). Ela utiliza de um sistema de decantação dos resíduos com oito esterqueiras, que fazem a separação do resíduo sólido e líquido. O resíduo sólido é utilizado como adubação para lavoura, e o líquido utilizado para irrigação, dessa forma é um fator positivo de reaproveitamento dos dejetos e contribui na redução dos custos.

De acordo com o proprietário, a granja também possui um sistema de compostagem para descarte de suínos mortos, esse processo com uso de maravalha evita a transmissão de odores, onde os animais permanecem por seis meses, após são utilizados como adubo para a lavoura, esse tipo de adubo gera um diferencial maior na qualidade e no desenvolvimento da planta, isso tudo deverá ser

avaliado na contabilidade gerencial dos custos ambientais, na qual para a granja estudada chegou a um custo aproximado de R\$ 6.000,00.

Portanto, conclui-se que ao criar o circuito da atividade de produção de suínos deve ser avaliado não só o produto final, mas sim levar em consideração todos os processos, principalmente o destino dos dejetos que é um fator determinante de impacto negativo, ou positivo em relação ao meio ambiente, ou seja, ele irá poluir o solo ou poderá ser reaproveitável, por isso deve-se analisar criteriosamente todos os custos neles encontrados, para melhor formação no preço final.

### **CONCLUSÃO**

O artigo desenvolvido apresenta um estudo dos custos ambientais dentro de uma organização, ficando evidente a extrema importância para a formação detalhada do preço final.

Surge cada vez mais a necessidade de trazer mais conhecimentos dos custos, processos e regulamentações ambientais para os investidores do ramo de suinocultura. Com esse conhecimento a organização perceberá maiores vantagens em relação a aquelas granjas que não obtém a conscientização ambiental.

Com a realização desse trabalho conclui-se também que, o ramo de suinocultura produz dois produtos a carne e os resíduos. Os resíduos são reaproveitados como adubo, da qual é um grande diferencial na lavoura, e a carne como fonte alimentícia.

Atualmente está sendo exigida das granjas de suínos um sistema de gestão ambiental eficaz que preserve o meio ambiente onde está inserido, sendo assim surge a necessidade de avaliar, medir e controlar os custos ambientais, as leis regulamentadoras responsáveis por esses processos, através das licenças, autorizam para que a organização possa exercer sua atividade, somente com essas licenças a granja de suínos estará apta a trabalhar de forma segura e correta.

Com base no que foi analisado bibliograficamente, passou-se a entender melhor esses procedimentos e normas a serem seguidas, então surgiu a oportunidade de fazer um estudo de caso analisando os procedimentos de uma granja de suínos. Foi constatado que o granjeiro segue uma burocracia exigida pela

lei estadual FEPAM. Os gastos iniciais de instalação e operação hoje são reconhecidos pelo proprietário como investimento, trazendo maior lucratividade.

Portanto, conclui-se com este trabalho que a preservação ambiental gera custos para a organização, mas saber administrar esses custos a longo prazo, transforma o desembolso em investimento.

## REFERÊNCIAS

ANA . **Decreto da lei estadual**, Disponível

em:<<http://www.ana.gov.br/Paginas/institucional/SobreaAna>>. Acesso em: 12 out. 2012.

ANA. **Lei estadual**. Disponível em:<

<http://www.ana.gov.br/Paginas/institucional/SobreaAna>>. Acesso em: 12 out. 2012.

HOLZ, Anelise et al. A importância do sistema de gestão ambiental para as organizações. **Revista Eletrônica de Iniciação**, Santa Rosa, Ano 02, nº 03, p. 77-86, jan.-jun. 2012.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade ambiental o passaporte para a competitividade**. Disponível em:<[http:// www.gestaoambiental.com.br/kraemer](http://www.gestaoambiental.com.br/kraemer)> Acesso em: 15 set. 2012.

MULLER, Fernanda; BOTTEGA, Juliana Wal. Fernanda e Juliana Waldow. **Contabilidade e Gerenciamento de uma empresa rural**. Santa Rosa: FEMA, 2000. Relatório de estágio.

RIBEIRO, Maisa de Sousa. **Contabilidade ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROVERE, Emilio Lebre La, et al. Manual de Auditoria Ambiental. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SEBRAE, **Boas Práticas ambientais na suinocultura**, Rio Grande do Sul. 2007. Disponível em: <[http:// www.sebrae.gov.br /File/suinocultura](http://www.sebrae.gov.br/File/suinocultura)> Acesso em: 12 out. 2012.

**Tabela de Custos**. Disponível em:

<<http://www.fepam.rs.gov.br/Licenciamento/area4/14.asp>>. Acesso em: 12 out. 2012.

TINOCO, Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas. 2004.



## **DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA E SUAS CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS**

Juliano Limberger<sup>1</sup>  
Cláudia Mares Scherer Kuhn<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo propõe uma revisão bibliográfica dos conceitos relativos à Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), na qual são abordados os aspectos da legislação que implantaram a sua obrigatoriedade de geração e divulgação, assim como a conceituação do tema por parte dos autores consultados. Tema este, desenvolvido de maneira que seja possível comparar os conceitos dos principais autores referente a esta declaração contábil. Tópico seguinte é apresentado os modelos atualmente sugeridos por parte da legislação e a abordagem dada pelos autores consultados referente ao tema. Por fim, conclui-se expondo algumas contribuições gerenciais possíveis a partir da geração da DFC para empresas gerirem seus negócios.

Palavras-Chave: Demonstração do fluxo de caixa – Legislação - Contribuições gerenciais.

### **INTRODUÇÃO**

Uma organização após sua criação permanece em constante desenvolvimento, inicialmente através de um aporte de capital dos sócios utilizado para a aquisição dos ativos necessários para o seu desenvolvimento, passa então a depender em parte de capital de terceiros para realização dos demais investimentos. Ambos os investidores pretendem obter lucros com este capital, bem como receber a efetiva liquidação dos recebimentos dos dividendos no caso dos acionistas e o pagamento do capital e dos juros por parte dos credores externos. Neste sentido a gestão e análise destas informações das demonstrações contábeis geradas pela empresa tem fundamental importância tanto nas questões financeiras como nas

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis. 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. juliano.limberger@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Especialista em Contabilidade Gerencial. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. claudia@lorenz.com.br

econômicas, para avaliar a real capacidade da organização de honrar seus compromissos.

Sendo assim esta produção científica têm o objetivo analisar a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), seus aspectos conceituais e principalmente as suas contribuições gerenciais a partir dos dados apresentados para que a organização atinja os objetivos propostos no seu contrato social. Como é conceituado por REIS (2009 p. 158), a “Demonstração dos Fluxos de Caixa indica a origem de todos os recursos monetários que deram entrada em caixa, bem como a sua aplicação”.

A primeira parte apresenta uma revisão bibliográfica da histórica do demonstrativo como também a sua regulamentação legal que criou a obrigação de sua elaboração e publicação no Brasil, bem como, quais empresas estão obrigadas a gerar esta demonstração e divulgá-la aos usuários externos. A segunda parte dispõe de uma revisão dos conceitos sobre o tema com a exposição da concepção dos principais autores sobre o assunto. Em seguida o foco consiste no entendimento das possíveis análises gerenciais que esta demonstração oportuniza aos gestores da empresa.

## 1 ABORDAGEM HISTÓRICA DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

A convergência das normas brasileiras de contabilidade para normas internacionais estimularam e concretizaram nos últimos anos mudanças importantes nas formas de contabilização e principalmente na geração das demonstrações contábeis a fim de possibilitar melhores condições de comparação e análise do desempenho entre organizações nacionais e internacionais, bem como estimular investimentos internacionais no país. Entidades contábeis e governamentais têm desenvolvido ferramentas estruturais e legais para que isto aconteça, como pode ser visto quando IUDÍCIBUS et al (2010), citam a Lei 11.638/07, os Pronunciamentos Técnicos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC que tornaram obrigatória a elaboração da DFC, bem como o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - Ibracon e a própria Comissão de Valores Mobiliários (CVM) quando orientavam a elaboração sob forma complementar antes mesmo da edição e aprovação da Lei:

Em dezembro de 2007, a legislação societária brasileira, Lei nº 6404/76, foi modificada pela Lei nº 11638, que trouxe a obrigatoriedade da elaboração da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) em substituição à Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR). Entretanto, não tratou de sua forma de apresentação de maneira detalhada. (IUDICIBUS et al, 2010, p. 565).

Marion (2012 p. 54) lembra que a demonstração dos fluxos de caixa “[...] é um dos principais relatórios contábeis para fins gerenciais e com a modificação da Lei nº 6404/76 pela Lei nº 11.638/07 tornou-se obrigatória para as companhias abertas e as de grande porte (as grandes Ltdas), tendo por definição a companhia fechada com o patrimônio líquido – na data do balanço – superior a 2 milhões de reais para que a obrigação ocorra em substituição à Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).”

Estas orientações de como as organizações devem elaborar e divulgar a DFC vem com a divulgação por parte do Comitê de Pronunciamentos Contábeis o qual emitiu o Pronunciamento Técnico CPC 03 – com ajustes em 2010, com aprovação da CVM por meio da Deliberação 547/08; bem como através do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e Banco Central, por meio da Resolução do Conselho Monetário Nacional de nº 1125/08 (revogada em 2010 pela Resolução nº 1.296) e nº 3604/08.

Desta forma Iudícibus; Marion (2010 p. 261) cita que a “entidade deve elaborar a demonstração de fluxo de caixa de acordo com os requisitos destes Pronunciamentos e apresentá-la como parte integrante das suas demonstrações contábeis divulgadas ao final de cada período”. O que facilita a análise e visualização dos ativos e passivos da organização por parte dos usuários internos e externos.

## 1.1 OBJETIVOS DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Quando se questiona qual o motivo do desenvolvimento deste demonstrativo, diversas opiniões podem ser analisadas. O simples fato da convergência das normas brasileiras não pode ser o único motivo, apesar de justificável, e sim a sua

utilização como uma ferramenta gerencial, no apoio a tomada de decisão interna e externa. Sugere que o principal objetivo da DFC é:

Prover informações relevantes sobre pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período, e com isso ajudar os usuários das demonstrações contábeis na análise da capacidade da entidade de gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades para utilizar esses fluxos de caixa. (IUDICIBUS et al, 2010, p. 565).

Para Azevedo (2010 p. 112) o “objetivo da DFC é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos (dinheiro à mão, conta corrente bancária e aplicações de sobra de caixa), de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”, podendo se considerar então, uma abordagem sistêmica sobre os recursos movimentados na organização.

Já para outro autor os objetivos podem ser mais específicos, além de possuírem um foco bem gerencial para a Demonstração do Fluxo de Caixa sendo eles:

Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários. Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez. Avaliar Alternativas de Investimentos. Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados (MATARAZZO, 2008 p. 364).

Como pode ser visto elaborar a DFC visa auxiliar na administração dos recursos financeiros de organização o que por sua vez facilita o gerenciamento das atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos.

## 1.2 A DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A Administração dos recursos financeiros dentro de uma organização é parte integrante para alcançar os resultados econômicos esperados conforme abordagens apresentadas. No entanto, à medida que houve a efetiva aplicabilidade das novas leis, também se verifica uma gradativa inclusão do tema nas bibliografias do meio

contábil. Conceitualmente a DFC é descrita por Reis (2009 p.158), na qual afirma que “de um modo geral, a Demonstração dos “Fluxos de Caixa” indica a origem de todos os recursos monetários que entraram no caixa, bem como onde foram aplicados os recursos monetários que saíram do caixa em determinado período”. Informações que contribuem com a administração da organização no gerenciamento dos recursos necessários para a manutenção de suas atividades operacionais da forma mais eficiente possível, principalmente avaliar a capacidade da organização em gerar caixa para efetuar operações, saldar obrigações e liquidar eventuais retornos dos acionistas.

Consultando Marion (2012, p. 54) o mesmo concorda com o autor anterior quando cita “que a Demonstração de Fluxo de Caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa) da companhia em determinado período, por meio de fluxos de recebimentos e pagamentos”. Para Ribeiro (2009 p. 362) a “DFC é um relatório contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em um determinado período e que provocaram modificações no saldo da conta caixa”. Conceitos que sugerem um detalhamento importante dos fatos ocorridos no decorrer do exercício contábil da organização.

Para entender como se organiza e elabora a DFC é necessário conhecer alguns aspectos conceituais próprios utilizados na sua estruturação. Conforme citado no tópico anterior o CPC desenvolve a maneira como serão apresentados as demonstrações contábeis no país, no caso da DFC, não é diferente, tendo por base a legislação vigente. Para isso uma fonte inicial é o Pronunciamento Técnico CPC 03, o qual conceitua os seguintes tópicos:

- Caixa corresponde numerário em espécie e depósitos bancários disponíveis;
- Equivalentes de caixa são aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, que são prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor;
- Fluxos de caixa são entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa;
- Atividades operacionais são as principais atividades geradoras de receita da entidade e outras atividades diferentes das de investimento e de financiamento;
- Atividades de Investimentos são as referentes à aquisição e à venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa;

- Atividades de Financiamento são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na posição do capital próprio e no endividamento da entidade (CPC 03, 2007).

A aplicação destes conceitos já conhecidos pela redação dada pela Lei nº 11638 de 2007 em seu artigo art. 188, que define que a estruturação das alterações ocorridas no saldo de caixa e nas disponibilidades no âmbito da DFC será segregada em 3 (três) fluxos financeiros de acordo com atividades operacionais, de investimentos e financiamentos. Verificando a abordagem dada por Marion (2012, p. 55) o mesmo também lembra que "as práticas internacionais dispõem que essa demonstração seja segregada em três tipos de fluxos de caixa: os fluxos das atividades operacionais, das atividades de financiamento e das atividades de investimentos". O que reafirma a real convergência das normas contábeis brasileiras para práticas já adotadas internacionalmente nas demonstrações contábeis.

No que se refere às atividades operacionais Reis (2009, p.160) descreve que são "às entradas e saídas de caixa provenientes das atividades diretamente relacionadas com as operações principais ou acessórias da empresa", dentre elas recebimentos de vendas e pagamento de compras e despesas. Ludícibus; Marion (2010, p. 263) concorda com Reis e complementa dizendo que elas "resultam das transações e dos eventos que entram na apuração do lucro líquido ou do prejuízo".

Complementando o entendimento do conceito de atividades de investimentos Marion (2012, p. 56) contribui dizendo que "estas referem-se às ocorridas no Não circulante da empresa". Já Ludícibus; Marion (2010, p 263) descreve que "os fluxos de caixa decorrentes das atividades de investimento representam a extensão em que os dispêndios de recursos são feitos pela entidade com a finalidade de gerar resultados e fluxos de caixa no futuro". Entre outras palavras, ambos os autores, se referem a investimentos que são realizados na organização com intuito de comprar ou vender ativos de imobilizado bem como intangível, além de investimentos em outras corporações.

Já para as atividades de financiamento Ludícibus; Marion (2010 p. 264) considera "importante por ser útil para prever as exigências sobre futuros fluxos de caixa pelos fornecedores de capital à entidade". Ao passo que Reis (2009 p. 162)

explica que “correspondem às operações de captação de recursos próprios e de recursos alheios, bem como sua amortização e remuneração”. Ambos citam exemplos como sendo à entrada e/ou saída de recursos dos sócios, entrada ou pagamento de empréstimos, bem como os juros, encargos e dividendos.

### 1.3 MODELOS DE ELABORAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

A elaboração da Demonstração de Fluxo de Caixa propõe inicialmente a organização de forma que as atividades abordadas acima possam estar destacadas de maneira a que seja possível a verificação de seu impacto no todo. Ludícibus; Marion (2010 p. 262) observa que a DFC deve apresentar os fluxos de caixa de período classificados por atividades operacionais, de investimento e de financiamento. O que por sua vez pode ser observado também no Pronunciamento CPC 03 anteriormente citado.

Quanto à forma de apresentação da DFC existem dois modelos para sua realização, já previstas na legislação vigente e que serve de fonte de dados para desenvolvimento de modelos na abordagem dos autores consultados. Para Marion (2012 p. 55) “essa demonstração será obtida de forma direta (a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa) ou na forma indireta (com base no Lucro/Prejuízo do Exercício)”.

Reis (2009 p. 165) esclarece que “o formato direto está baseado no regime de caixa, ou seja, procura apresentar todos os pagamentos e recebimentos ocorridos no período considerado, independente de se referirem a operações aproveitáveis ao resultado de períodos anteriores ou posteriores”. Para Azevedo (2010 p. 114) o “método direto demonstra os recebimentos e pagamentos derivados das atividades da empresa, os fluxos que geram ou consomem caixa das operações. Demonstra diretamente as alterações ocorridas no caixa (entradas e saídas)”.

Ao passo que Reis (2009 p. 166) também conceitua a forma indireta como sendo uma maneira que “realiza-se uma reconciliação do Resultado Líquido, por meio de adições ou subtrações, para chegar ao Caixa Líquido resultante das operações”. Na descrição dada por Azevedo (2010 p. 115) para o método indireto

“parte do Resultado Líquido do exercício até chegar ao Fluxo de Caixa, ou seja, no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens que não afetaram o caixa da empresa”.

Ambos os autores avaliam os dois métodos fazendo suas considerações referentes a possíveis ganhos quando se utiliza um em relação ao outro. Ludícibus (2009 p. 450) sugere que “o modelo direto tem um poder informativo bastante superior ao método indireto, sendo melhor tanto para usuários externos, quanto ao planejamento financeiro do empreendimento”. Isto se justifica pelo fato do método direto evidenciar todas as entradas e saídas efetivamente realizadas. O que é considerado pelo próprio autor um ponto negativo pelo fato de exigir uma segregação das movimentações financeiras de todo período, para isto necessitando de controles específicos. Para Reis (2009) o método direto “é o mais utilizado por apresentar informações mais precisas sobre a efetiva movimentação de valores numerários”. A consideração dado por Azevedo (2010, p. 115) é de que o “método direto tem por principal vantagem a sua simplicidade, já para o método indireto considera-o mais complexo, pois existe a necessidade de converter-se o resultado do exercício de “competência” para “caixa””.

Cabe ressaltar que a escolha de um ou outro método não pode de maneira nenhuma afetar o resultado final do demonstrativo que em ambos os casos será o mesmo valor de saldo do período. A escolha dependerá da maneira como a empresa organiza e armazena suas informações ocorridas no decorrer do exercício. Com base nos procedimentos descritos para elaboração da DFC, nos seus critérios de apresentação, pode-se avaliar as suas possíveis contribuições à gestão das organizações.

## 2. ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES GERENCIAIS DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Diversas são as potencialidades de melhorias na organização quando se utiliza de forma correta e organizada as informações disponíveis nas demonstrações contábeis, no entanto, nota-se que as bibliografias disponíveis no país têm iniciado



gradativamente a abordagem sobre a Demonstração de Fluxo de Caixa, embora que já exista a previsão legal desde 2007. Conhecer o resultado contábil da organização no final de cada exercício social pode não ser suficiente para uma empresa e sim administrar seus ativos durante a ocorrência do exercício. No que se refere a finanças Marion (2012 p. 198) destaca que “é importante avaliar se a empresa conseguirá cobrir todos os compromissos ou, caso contrário, como está buscando recursos para incrementar sua insuficiência de caixa”.

A elaboração de uma DFC contribui para a visualização do andamento das atividades operacionais, de investimento e financiamento, sendo possível verificar o quanto cada uma vem contribuindo para a situação atual. Neste sentido,

Demonstração dos fluxos de caixa, quando usada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças de circunstâncias e oportunidades (IUDÍCIBUS; MARION, 2010, p. 261).

Quando esta administração passa por dificuldades fatalmente ocorrerão problemas na estabilidade financeira da organização. O que é sugerido por Matarazzo (2008 p. 373) afirmando que “quase sempre os problemas de insolvência ou iliquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise”. A atividade operacional terá significativa contribuição e impacto na organização exigindo continuamente utilização de recursos financeiros. A administração está diariamente diante de operações com fornecedores, clientes, investimentos, recolhimento dos tributos, remuneração dos empregados, assim como diversas outras despesas diretas ou indiretas.

A DFC segundo Matarazzo (2008 p.373) “mostra se a empresa está gerando recursos para financiar suas atividades comerciais, se podem pagar dívidas bancárias e se sobram recursos para investimentos ou amortização de financiamento de longo prazo, ou seja, mostra quase tudo que é preciso saber em termos de análise de gestão de caixa”. Com isso visualiza-se uma importante contribuição da DFC no sentido de melhorar os resultados econômicos à medida

que se existe um melhor controle sobre eventuais impactos negativos gerados no caso do não haver um controle correto das operações.

Outra consideração importante lembrado por Ludícibus; Marion (2010 p. 261) que a “demonstração dos fluxos de caixa também melhora a comparabilidade dos relatórios de desempenho operacional para diferentes entidades porque reduz os efeitos decorrentes do uso de diferentes tratamentos contábeis para as mesmas transações e eventos”. Com isso configura-se outra utilidade gerencial da demonstração, refere-se à análise efetuada por usuários externos, os quais podem através da DFC identificar o perfil dos administradores no que se refere à forma de obtenção dos recursos financeiros no desenvolvimento das atividades, bem como, os principais critérios de aplicação destes recursos.

É importante considerarmos que a DFC não é somente uma obrigação legal para as empresas e sim pode contribuir significativamente na gestão dos recursos financeiros como foi apresentado no decorrer da abordagem do tema. Conseguir avaliar se a atividade operacional gera caixa suficiente para saldar os compromissos assumidos é de extrema valia para o administrador. Visualizar como estão sendo investidos os recursos de capital próprio e de terceiros, como também a existência pontual da necessidade de capital de giro apresenta-se como outro ponto chave.

Por outro lado, poderá existir um excesso de disponibilidades, o que presume-se uma dificuldade da empresa efetuar os investimentos na produção e/ou comercialização para a qual foi constituída, o que por sua vez pode sugerir para empresa a necessidade de investimentos em novos projetos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste trabalho propôs uma revisão bibliográfica dos conceitos relacionados à Demonstração de Fluxo de Caixa. Demonstrativo financeiro introduzido pela Lei 11.638/07 que obriga a elaboração e divulgação para empresas sociedade anônimas e Ltdas de grande porte. Visualiza-se que embora exista a previsão legal para algumas empresas desde o ano de 2008, ainda é pouco

conhecida no universo acadêmico e empresarial, apesar de sua importância gerencial.

Desta forma, abordou-se neste artigo uma breve revisão da previsão legal relativa à DFC que no país tem caminhado para uma aproximação significativa com as normas contábeis internacionais as quais estão sendo gradativamente implantadas no país.

A pesquisa nos remete as seguintes conclusões - o desenvolvimento da DCF propõe dois aspectos importantes: o primeiro é este foco de regularização das necessidades legais; o segundo vem de encontro à geração de informações que possibilitem uma melhora na gestão da aplicação do capital movimentado pela empresa no decorrer dos exercícios operacionais. O artigo apresenta ainda os modelos de elaboração e destaca os prós e contras do modelo direto e indireto, destacando as fontes com o consenso dos autores quanto à vantagem do método direto ao apoio gerencial pelo seu detalhamento de informações que o mesmo oferece.

Vale ressaltar que este material tem intuito não de esgotar, e sim de contribuir para a melhoria do conhecimento conceitual relativo à Demonstração de Fluxo de Caixa. A expansão dos conhecimentos relativos a procedimentos práticos e ainda realização de avaliações comparativas em organizações nos mais diversos setores, bem como a visualização de índices específicos indica-se como sugestão para a elaboração para um próximo trabalho.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Osmar Reis. **Comentários às Novas Regras Contábeis Brasileiras**. 4. ed. Revista Ampliada. São Paulo: IOB, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 3604/2008**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2008/pdf/res\\_3604\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2008/pdf/res_3604_v1_O.pdf)>. Resolução nº 3604/2008. Acesso em: 28 set. 2012.

COMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento 03**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/pdf/cpc03.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2012.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. **Manual de Contabilidade Societária**. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial: Atualizado conforme Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11941/09**. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis - Contabilidade Empresarial** - Atualizada conforme as Leis números 11.638/07 e 11941/09 e os pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) ou as IFRS. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis – Contabilidade Empresarial**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PLANALTO. **Lei 6404/76**. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em: 28 set. 2012.

PLANALTO. **Lei 11638/07**. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm)> Acesso em: 28 set. 2012.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil**. 26. ed. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

SZUSTER, Natan. [et al.] **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2008.

## **GESTÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO SOBRE SEUS RISCOS E FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO**

Aline Mariana Mund<sup>1</sup>  
Débora da Silva Moreira<sup>2</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo apresentar a importância da gestão de crédito nas organizações. Diante disso, estudou-se a administração financeira destacando os princípios econômicos e financeiros, na sequência abordaram-se as temáticas relacionadas ao risco em negócios, tipos de riscos e a gestão do crédito, onde se destacou a importância de analisar o tomador de crédito, bem como se conheceu as ferramentas e procedimentos para uma concessão de crédito segura. Pode-se concluir, portanto que o Administrador financeiro deve conhecer os riscos que estão inseridos no seu negócio e, principalmente utilizar de ferramentas, tais como os 5c's do crédito e o sistema de *rating*, as quais permitirão maior segurança na tomada de decisão e concessão do crédito.

Palavras-chave: gestão de crédito – risco em negócios – ferramentas de gestão de crédito.

### **INTRODUÇÃO**

Atualmente com a necessidade de se ter uma gestão de crédito eficaz, faz-se necessário ter a devida atenção na fase de análise do perfil do tomador de crédito, pois nesta fase é o início de um negócio sendo que as formas de pagamento serão realizadas no futuro, diante disso devem-se utilizar corretamente as ferramentas para que se possa classificar o cliente, tendo o perfil detalhado do mesmo.

Nesse sentido, torna-se necessário ter um profissional que está atento as mudanças do mercado. Diante deste cenário, ter uma gestão de crédito tornou-se indispensável nas organizações. Pois quanto mais detalhada for a análise, teoricamente menos riscos a organização terá em relação ao pagamento.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. line\_mund@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. debora.ind@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

Percebe-se a importância de conceder o crédito para as organizações, elas necessitam vender para atingir suas metas e, os clientes precisam de produtos e, muitas vezes não tem o dinheiro para pagar a vista, para esse procedimento ser eficaz é importante observar algumas ferramentas para a gestão de crédito, como por exemplo, os 5c's do crédito e as classificações de *rating*.

Portanto, com essas ferramentas implantadas nas organizações, diminui o risco de perda para a empresa e, faz conhecer melhor cada cliente, bem como a necessidade de cada cliente. Tais ferramentas são importantes para que a empresa se mantenha no competitivo mercado.

Além desta introdução, este trabalho apresenta a administração financeira, na sequência abordam-se os riscos em negócios e a gestão do crédito, logo em seguida demonstram-se algumas ferramentas para a gestão de crédito, bem como as conclusões do estudo.

## **1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A administração financeira necessita de bons administradores, diante disso os mesmos devem estar em constante aprimoramento. Segundo Nikbakht (2006), a administração financeira é a aplicação de uma série de princípios financeiros e econômicos. O autor garante que um Administrador financeiro bem sucedido ajuda a melhorar a organização, pois se ele demonstra segurança e sinais favoráveis, a empresa terá crescimento e com isso o nível de risco nos negócios será menor.

Nesse sentido, os Administradores devem sempre buscar informações no campo das finanças, pois a competitividade está cada vez mais presente. Para Gitman (1997), a administração financeira é as responsabilidades do Administrador em relação à organização, o autor salienta que um bom Administrador desempenha diversas tarefas no ambiente financeiro, como orçamentos, previsões financeiras, administração de caixa, administração de crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Para uma organização ter uma administração financeira sólida, segundo Nikbakht (2006) devem-se levar em conta os fatores microeconômicos e macroeconômicos, ele define fatores microeconômicos como: mudança das ofertas,

na demanda, nos preços e nos fatores econômicos em gerais, sendo assim administrando estes fatores conquistará um planejamento financeiro e eficaz.

Já o cenário macroeconômico é influenciado pelas mudanças que ocorrem nas condições econômicas, as pessoas agem de acordo com as notícias que estão sendo divulgadas na mídia, pois se a economia está se deteriorizando as pessoas tendem a economizar, porém se as condições são boas elas aproveitam para gastar.

Além desses dois fatores, no entendimento de Nikbakht (2006) o administrador tem a responsabilidade de planejar o futuro que servirá para o crescimento e direção da organização. Dessa forma, Gitman (1997) acrescenta que o Administrador tem o papel fundamental na operação da empresa, fazendo que todas as áreas cooperem com a área de finanças para evitar gastos desnecessários para empresa, bem como reduzir o risco em negócios, assunto que será aprofundado no item a seguir.

## **2 OS RISCOS EM NEGÓCIOS**

Em virtude da necessidade das organizações para expandir seus negócios torna-se fundamental o estudo dos riscos nos negócios, diversos são os riscos existentes como, por exemplo: risco de crédito, risco de mercado, risco legal, risco de controle interno, risco de liquidez, risco de liquidação e risco humano.

De acordo com Matias (2007) risco financeiro é uma probabilidade ou perda financeira, ou seja, o devedor não paga o credor, outro risco que o autor relata é não cumprir um acordo ou contrato, isso ocorre com empréstimos, garantias e investimentos em títulos. Já Damodaran (2009) afirma que risco é a incerteza sobre um resultado, probabilidade de um acidente, perdas de vida, perdas financeiras.

Ele acredita que o risco pode alcançar resultados positivos e negativos, para ele quanto menor o risco, menor será o potencial das oportunidades. Brito (2003, p.16) define o risco de crédito como “prejuízo que o usuário final sofrerá se a contraparte não liquidar seu vínculo financeiro no vencimento do contrato”.

Nota-se que os autores têm o mesmo conceito sobre o risco, que é necessário arriscar para ter resultados, mesmo que o resultado poderá ser negativo. Para Damodaram (2009), as organizações precisam arriscar nos tempos de crise

para ver as oportunidades que o ambiente dos negócios pode oferecer para obter os seus resultados e metas desejadas, mesmo que isso ofereça algum tipo de risco.

Conforme Brito (2003) nas atividades empresariais, estes tipos de riscos estão presentes, pois nas transações, o direito de receber é imprescindível. Com o crescimento das atividades comerciais, os riscos de créditos tornaram-se relevantes. Para Damodaram (2009), o risco oferece oportunidade, mas podem-se oferecer resultados indesejáveis, ele faz com que as empresas estudem e analisem o ambiente ou cliente para saber a melhor forma de como proceder em relação a este assunto.

De acordo com os autores praticamente todas as operações de crédito são tomadas com incerteza, pois envolvem as decisões tomadas hoje com as decisões que ocorrerão no futuro, pois ninguém poderá prever o que acontecerá, se o cliente apresentará as mesmas condições financeiras ou se o mesmo terá dificuldade em quitar seu compromisso. No entendimento de Matias (2007), é importante a análise antecipada do perfil do cliente para ver sua situação financeira e, evitar resultados indesejados no processo da operação.

Na visão de Matias (2007) existem os maus pagadores e os clientes inadimplentes, para os maus pagadores não se deve conceder o crédito, pois apresentam perfil de clientes que não pagam e não pagaram devido a sua situação econômica, diferente dos clientes inadimplentes que possibilitam maiores margens de lucro ao pagarem suas contas em atraso, pagando as taxas de juros necessários para quitação e, gerando lucro para a organização.

Nesse sentido, Brito (2003) destaca os tipos de riscos que pode ocorrer, dentre eles tem o risco de liquidez, isso ocorre quando há falta de recursos para honrar as obrigações assumidas. O autor destaca que o risco de controle interno ocorre quando há falta de consistência e adequação dos sistemas de controle interno, diante disso antes de conceder qualquer tipo de crédito, a organização deve definir o perfil do tomador de crédito, assim ajudará para a efetivação ou não do crédito solicitado.

Assim o autor complementa que a função da área jurídica é efetuar questionamentos para esclarecer dúvidas referentes a algumas operações



efetuadas, sendo assim definindo o risco legal que muitas vezes contrariam as expectativas da organização.

Ainda, neste contexto Matias (2007) aborda o risco humano que está relacionado com falhas no momento de efetivação de algum crédito ou análise incorreta de um determinado cliente, este risco está ligado diretamente com o sistema operacional da organização que são as perdas relacionadas a fraudes e ou falhas humanas.

Já o risco de mercado, de acordo com o autor ocorre das oscilações contrárias no valor financeiro, isso ocorre nos mercados de taxas de juros, ações, mercadorias e moedas. Considerando a existência de diversos riscos Brito (2003) apresenta-os na ilustração 1 de modo sintético:

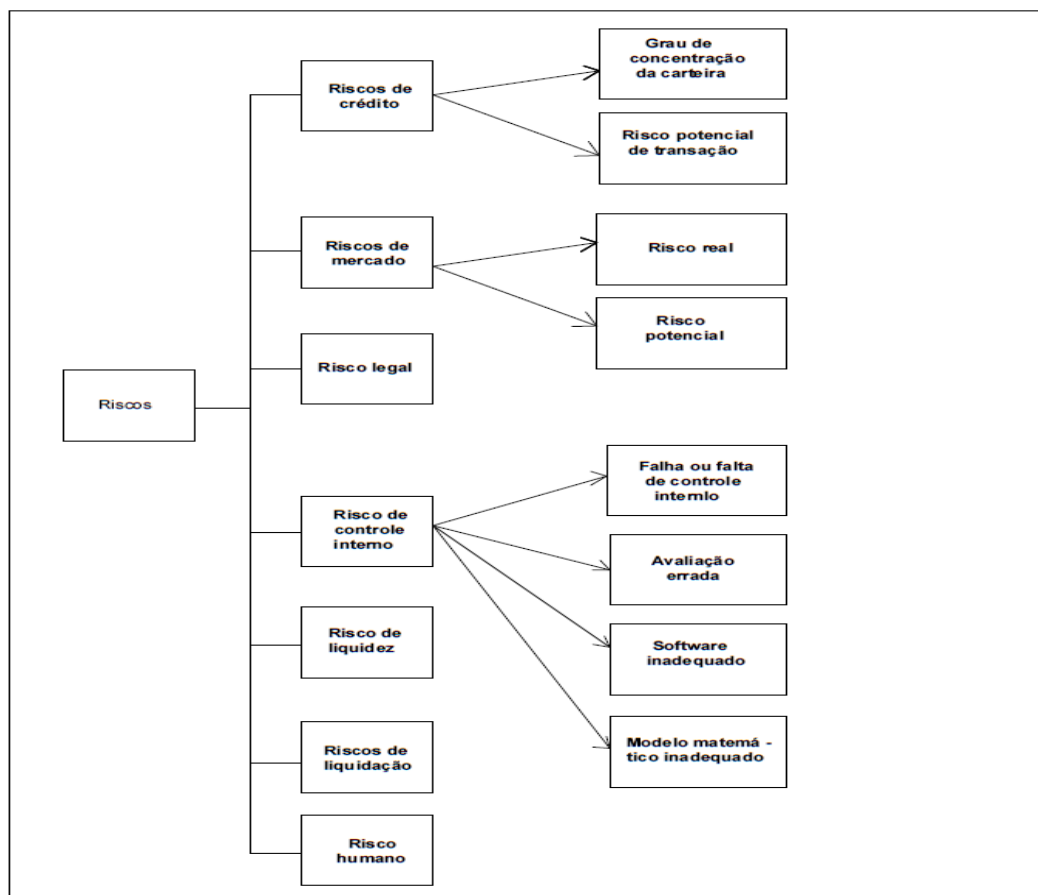


Ilustração 1: Principais tipos de riscos

Fonte: Brito (2003 p.19)

De acordo com os autores anteriormente citados, percebe-se que os riscos estão presentes em qualquer organização, fazendo com que o responsável analise

estes riscos para que seus clientes não venham a trazer prejuízos e resultados indesejados, que podem afetar a viabilidade financeira da organização. Dessa forma, é importante desenvolver na organização uma política para o gerenciamento de crédito, tema que será apresentado no tópico a seguir.

### **3 GESTÃO DE CRÉDITO**

Para uma gestão do crédito eficaz, surge à necessidade das organizações analisarem o perfil do cliente para que tenham sucesso desejado. Segundo Matias (2007, p.62) “o crédito está associado à troca de bens e serviços oferecidos no presente, por uma promessa de recebimento no futuro das compensações financeiras relativas ao fornecimento de bens e serviços”. Já Assaf (*Apud* Matias 2007) define o crédito como a troca de crédito presentes por bens futuros, o cliente recebe o produto no presente e o pagará no futuro.

Ambos os autores, definem o crédito como uma troca de um determinado serviço do presente que receberão no futuro. Na visão de Silva (2004, p.21) “crédito significa confiança do credor no devedor, tendo em vista, a promessa de um pagamento futuro, em relação a negócios realizados no presente”. Segundo o autor, o crédito é muito bom para o devedor, pois se o mesmo necessita de um determinado produto e tem crédito, facilitará de imediato à compra do bem ou o serviço, já para o credor a concessão de crédito é imprescindível em um mercado competitivo, além de excelente ferramenta de gestão estratégica e, de geração de valores.

Para um bom gerenciamento de um crédito segundo Brito (2003), deve-se ter cuidado na decisão da concessão de crédito, com isso é importante analisar os riscos que possam ocorrer e fazer uma análise para avaliar o potencial do tomador de crédito.

As políticas de crédito para Matias (2007) é de extrema importância, pois uma instituição não se manterá no mercado, se não tiver uma política eficiente nas vendas a prazo, pois estas trazem segurança e garantia nos recebimentos de sua venda. O autor acrescenta que as políticas estratégicas causam impactos nas

decisões de crédito, precisa-se reduzir ao mínimo o risco do crédito e espera-se um aumento no volume de vendas.

De acordo com Silva (2004), não é importante apenas ter as políticas de crédito, é necessário divulga-las aos funcionários e clientes como se fosse um manual de procedimentos, métodos e normas. Além disso, ele acredita que o segredo para o sucesso na área do crédito é a pulverização da carteira. O autor defende que é mais saudável para a organização ter mais devedores do que ter um devedor com um valor elevado, pois isso poderá a levar a empresa para a falência.

Percebe-se, assim que tanto Silva (2004) como Matias (2007), ressaltam que a política de créditos tem a finalidade de levar em conta o prestígio do cliente, confiabilidade, tradição do cliente com as organizações financeiras e a capacidade do cliente em gerar renda para os pagamentos dos recursos. Para que a política de crédito seja eficaz é importante adotar algumas ferramentas para a gestão de crédito, as quais serão apresentadas na sequência.

#### **4 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE CRÉDITO**

Para uma gestão de crédito ter sucesso e para conceder o crédito deve-se levar em conta os 5c's. Diante disso, Silva (2004) cita os 5c's do crédito: caráter, capacidade, capital, colateral e condições. O autor define o caráter como a intenção do cliente respeitar o contrato com a empresa, sendo assim levando em conta atitudes passadas no âmbito ético e moral.

Já capacidade segundo o autor é como o cliente terá condições de pagar, através da conversão de seus ativos em moeda corrente, tem-se também o capital este se refere à situação econômica, patrimonial e financeira do cliente. O colateral é a avaliação da possibilidade da vinculação futura do patrimônio do cliente e de seus garantidores, em caso da não liquidação dos créditos pelo sacado, sendo necessário verificar a real situação deste patrimônio.

Por fim, tem-se como o último C a condição, que influencia das variáveis internas e externas sobre a fonte primária de pagamento. Brito (2003), também relaciona os 5c's do crédito, observou-se que os dois autores consideram o

conhecimento pessoal como peça fundamental para conceder o crédito, para eles os 5 c's é de grande utilidade no momento da concessão do crédito.

Outra ferramenta utilizada na gestão de crédito são sistemas de *rating*, Brito (2003), se refere ao *rating* como um dos sistemas mais antigos na concessão de crédito, pois nele se podem definir provisões para créditos. Diante disso, Matias (2007), define o *rating* como uma antecipada avaliação preliminar sobre tomador de financiamentos pode ser visto como ferramenta para avaliação de risco de crédito e cada empresa pode definir o seu sistema interno de acordo com o perfil da empresa.

A seguir a ilustração 2 apresenta a classe e a descrição de *rating*:

CLASSE	DESCRIÇÃO
<b>AAA</b>	A capacidade de honrar seus compromissos financeiros é Extremamente forte.
<b>AA</b>	A capacidade de honrar seus compromissos financeiros é Muito Forte.
<b>A</b>	A capacidade de honrar seus compromissos financeiros é Forte.
<b>BBB</b>	O emissor poderá sofrer uma redução na capacidade de honras seus compromissos
<b>BB</b>	O emissor poderá sofrer uma redução na capacidade de honras seus compromissos, sendo mais vulnerável do que o BBB.
<b>B</b>	O emissor poderá sofrer uma redução na capacidade de honras seus compromissos, sendo mais vulnerável do que o BB.
<b>CCC</b>	O emissor depende de condições financeiras, econômicas e comerciais favoráveis para honras seus compromissos.
<b>CC</b>	O emissor depende de condições financeiras, econômicas e comerciais favoráveis para honras seus compromissos e apresenta forte vulnerabilidade à inadimplência.
<b>C</b>	O emissor apresenta-se atualmente, fortemente vulnerável à inadimplência.
<b>D</b>	Insolvência

Ilustração 2: Classificação de *Rating*

Fonte: Matias(2007)

Dessa forma, os Administradores devem avaliar e analisar os 5c's do crédito ou em qual classificação de *rating* o cliente se encaixa, fazendo a análise detalhada das informações dos clientes desde pessoais e financeiras para que ocorra o pagamento, pois caso contrário, ocorrerá o risco que prejudicará a organização nas conquistas de seus objetivos.

---

## CONCLUSÃO

Diante do atual cenário econômico, os Administradores têm a função de buscar informações e ferramentas que contribuem para o crescimento da organização, um Administrador que tem mais conhecimentos irá trazer mais sucesso para a empresa, pois ele saberá analisar corretamente os tipos de riscos existentes no mercado.

No presente estudo, se conheceu os diversos tipos de riscos que a organização está exposta, como por exemplo, o risco de crédito, risco de mercado, risco legal, risco de controle interno, risco de liquidez, risco de liquidação e risco humano, analisando os mesmos, eles servirão para que seja realizada uma análise de crédito, que irá detalhar o perfil do cliente, para que assim consiga obter melhores informações e, encaixá-lo de forma correta na classificação do sistema de *rating*.

Deve-se obter o máximo de informações porque a liberação de um crédito é realizada através de uma análise no presente com o recebimento do valor no futuro. No entanto, mesmo fazendo essa análise do cliente, corre-se o risco do não recebimento, esse risco faz parte do cotidiano das empresas, pois as metas exigidas são altíssimas e, o crédito facilita o consumo das pessoas.

Percebe-se a importância da análise correta do perfil do tomador de crédito e, devido a isso se consegue enquadrar o cliente no sistema de *rating*, tal procedimento classifica o cliente em uma classe, existindo a classe entre capacidade extremamente forte à insolvência, com isso deve-se prestar atenção em qual dessas classes o cliente se encaixa.

Para finalizar, o Administrador deve estar atendo também a ferramentas conhecida como os 5c's que são eles: caráter, capacidade, capital, colateral e condições, sendo que este conjunto é indispensável para a concessão do crédito, e para reduzir o risco nas organizações, assim a empresa terá o sucesso.

## REFERÊNCIAS

BRITO, Osias. **Controladoria de Risco-Retorno em Instituições Financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica Do Risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo**. São Paulo: Atlas, 2007.

NIKBAKHT, A.A. Gropelli e Ehsan. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Rubens Filintoda. **A Análise de Crédito para Empresas de Factoring**. 1. ed. Campo Grande, MS: HEDGE, 2004.

## **GESTÃO ENXUTA COMO FATOR NECESSÁRIO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MELHORIAS DE PROCESSOS DENTRO DAS EMPRESAS**

Leandro Parreira<sup>1</sup>  
Leandro de Carli<sup>2</sup>  
Rafael Fabiano Oliveira<sup>3</sup>  
Junior R. da Silva<sup>4</sup>

### **RESUMO**

No planejamento das estratégias de uma organização é evidente a necessidade de uma maior interação entre os processos e envolvimento de toda a empresa com o objetivo de traçar uma sistemática de melhoria contínua. A metodologia *Lean System* (Sistema Enxuto) apresentada neste artigo é uma referencia de gerenciamento e melhoria para elevar o poder econômico das empresas frente aos mercados globais, possibilitando um maior retorno dos investimentos aplicados em cada processo através de otimização e redução de custos. Por meio de pesquisas bibliográficas o trabalho tem por objetivo apresentar uma base teórica de alguns conceitos e abordagem dessa nova forma de pensar. A gestão enxuta criada pela *Toyota* tem foco na eliminação dos desperdícios e gera benefícios consideráveis a organização por meio do mapeamento dos processos. Com base no estudo percebe-se que a metodologia enxuta é uma forte aliada da melhoria contínua, pois além de servir de diretriz dentro das organizações trabalha também com a estabilidade dos processos por meio do mapeamento do fluxo de valor determinando o estado atual e futuro destes com métodos para desenvolver a equipe de trabalho como um todo. Porém o alcance dos resultados pretendidos somente acontece mediante o conhecimento aprofundado das ferramentas e o entendimento dos objetivos reais da organização com a implantação da gestão enxuta.

Palavras-chave: sistema enxuto – eliminação dos desperdícios - estabilidade

### **INTRODUÇÃO**

No mercado atual se faz necessário uma gestão enxuta por parte das organizações, exigindo do empreendedor um maior conhecimento do processo

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.  
leandro@envall.com.br

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.  
leandrocarli30@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.  
rafael.fbno@hotmail.com

<sup>4</sup> Orientador. Professor de OSM do curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.  
jrrogeriosilva@hotmail.com

interno, bem como da teoria da metodologia e das ferramentas adequadas para exercer essa gestão (DENNIS, 2007).

Ao definir a forma de gestão ou a filosofia da organização, seus gestores estão traçando as diretrizes do trabalho por um determinado período com o objetivo de unir recursos e competências direcionando-os para alcançar os objetivos propostos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo os autores Liker e Meier (2007, p.37), a organização deveria responder as seguintes perguntas: Qual é a filosofia de sua empresa e Por que a ela existe? E ainda descrevem que a maioria das respostas se resumiria a um planejamento de longo prazo e com visão no lucro.

Esse trabalho tem por objetivo apresentar uma visão teórica geral da Gestão Enxuta, que é uma metodologia voltada para o gerenciamento dos processos e foca a eliminação dos desperdícios. Com base em algumas bibliografias citadas, mostra alguns conceitos e abordagem dentro das organizações. Também detalha os princípios do 4Ps utilizados no *Modelo Toyota de Produção* e sintetiza os benefícios que estes podem trazer para a organização com a implantação de uma sistemática de gestão enxuta.

## **1 CONCEITO DE GESTÃO ENXUTA**

Devido às constantes mudanças no cenário econômico e a exigência por melhores preços as empresas necessitam reduzir custos nos processos internos gerando a busca por uma metodologia de gestão que atende as suas necessidades e ao mesmo tempo agrega valor ao seu produto. O modelo de Gestão Enxuta desenvolvido pela *Toyota* apresenta uma metodologia de redução de custo por meio da eliminação dos desperdícios ocorridos dentro dos processos (DENNIS, 2007).

Esse modelo de gestão teve início por meio da visita de um jovem engenheiro chamado Eiji Toyoda a fábrica Rouge da Ford em Detroit na primavera de 1950. Após estudar cada canto da Rouge, que era o maior e mais eficiente complexo de manufatura do mundo, ele constatou que o sistema de produção da *Toyota* poderia ser melhorado, porém copiar e aperfeiçoar o sistema da Rouge tornou-se complicado. Assim, Eiji Toyoda juntamente com Taiichi Ohno, o qual era engenheiro



de produção conclui que a produção em massa não funcionaria no Japão e a partir desta começaram a desenvolver um novo modelo de produção (DENNIS, 2007).

Womack e Jones (2004, p.3) descrevem que o pensamento enxuto é uma forma de especificar e alinhar na melhor sequência as ações que criam valor e realizá-las sem interrupções e cada vez mais eficientes.

O processo de manufatura enxuta busca a adoção do fluxo contínuo e melhoria nos processos com o objetivo de eliminar os desperdícios com o mínimo de recursos necessários (CORREA ; GIANESI, 1993).

Em suma, os autores pesquisados detalham o mesmo conceito, e assim, pode-se dizer que o conceito principal da gestão enxuta é trabalhar os processos com o foco na eliminação dos desperdícios para ter como resultado final um valor agregado.

## **2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO ENXUTA**

O método utilizado para identificar e entender os desperdícios dentro das organizações é chamado de *pensamento enxuto* e esse método segue alguns princípios básicos, como valor ou filosofia, o fluxo dos processos, envolvimento das pessoas e solução dos problemas com o intuito de puxar a produção focando os requisitos do cliente (WOMACK ; JONES, 2004).

A necessidade da *Toyota* em desenvolver uma metodologia de gestão que englobasse todos os departamentos da empresa e fosse adequada aos seus processos desencadeou a criação de quatro princípios chamados de metodologia 4Ps, a qual trabalha com a filosofia (Philosophy), processo (Process), pessoas e parceiros (People / Partners), e solução de problemas (Problem Solving) e gerenciam toda a produção da empresa (LIKER ; MEIER, 2007).

## 2.1 OS PRINCÍPIOS DOS 4Ps

### 2.1.1 Filosofia (*Philosophy*)

Determinar a filosofia é o primeiro passo para desenvolver uma gestão adequada para se ter uma conexão entre os processos de produção e a entrega de valor ao cliente juntamente com as estratégias definidas garantindo o retorno dos resultados às partes interessadas (CORRÊA ; CORRÊA, 2004).

Liker e Meier (2007, p.27) citam que a *Toyota* tem a filosofia como um veículo para agregar valor aos clientes, à sociedade, à comunidade e aos seus funcionários. Segundo os autores ela remonta ao fundador da empresa, *Sakichi Toyoda*, e a sua vontade de inventar produtos e processos para facilitar a vida das mulheres que faziam tecelagem por meio de um processo manual na comunidade onde ele nasceu. Destacam também um modelo de definição do propósito da empresa, que une as metas externas e internas, classificando-as em longo e curto prazo, sendo esse conhecido por todos os líderes.

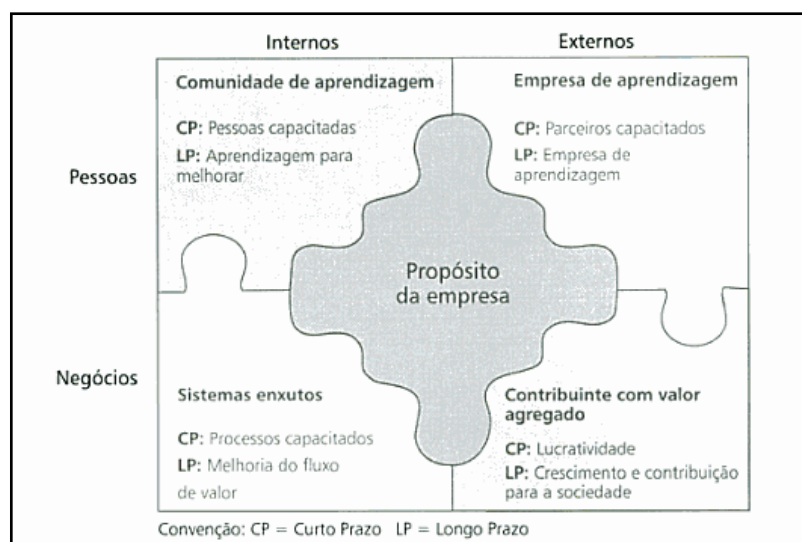


Figura 1: Definição do propósito da empresa

Fonte: LIKER E MEIER (2007, p.39)

Assim, com base nos autores Liker e Meier (2007) as organizações devem deixar destacado qual é o propósito da empresa e este não precisa ser um

pensamento abstrato e que possivelmente não será cumprido ou entendido, apenas deve abranger o que é necessário para o seu desenvolvimento.

O pensamento enxuto começa com a tentativa de definir o valor preciso do produto ou serviço, ou seja, qual o real propósito deste, pois fornecer o produto errado da forma certa também é desperdício (WOMACK ; JONES, 2004).

### **2.1.2 Processo (*Process*)**

No mercado atual com freqüência encontram-se empresas com uma filosofia adequada aos seus propósitos e esta com grande entendimento por parte de toda a organização, porém não é o que se verifica na prática. Na *Toyota* por meio do mapeamento dos processos foram identificadas todas as atividades realizadas sem valor agregado constatando que alguns procedimentos atraíam valor agregado imediatamente, enquanto outros seriam realizados como investimentos, e que, a longo prazo, possibilitariam a continuidade do fluxo dentro dos processos (LIKER ; MEIER, 2007).

A definição completa do valor do produto é essencial para visualizar os desperdícios em cada processo. Porém essa visualização deve ter um foco mais amplo dentro da organização e trabalhar com objetivo de aprimorar cada vez mais e com o mapeamento adequado as ações de melhoria resultarão em um fluxo de valor esperado (ROTHER ; SHOOK, 1998).

Um processo enxuto depende da maneira que este foi, ou é projetado e com o foco no produto e suas necessidades e não somente na organização ou equipamentos. Com isso, consegue-se um fluxo contínuo de todas as atividades necessárias para projetar, produzir e fornecer este produto (WOMACK ; JONES, 2004).

Os líderes da *Toyota* aprendem por meio de ilustrações e da experiência, que, quando seguem o processo certo, obtêm os resultados certos e isso reflete diretamente como exemplo do envolvimento necessário das pessoas ligadas ao processo mapeado. Portanto, para dar continuidade ao fluxo do propósito definido é essencial que funcionários e parceiros estejam envolvidos e tenham o mesmo propósito da organização (LIKER ; MEIER, 2007).

### **2.1.3 Pessoas e Parceiros (*People/ Partners*)**

O desenvolvimento de pessoas é uma das mais importantes tarefas para agregar valor ao propósito da organização. Precisa-se que as pessoas tenham um pensamento enxuto para fazer o fluxo fluir normalmente (LIKER ; MEIER, 2007).

Para Womack e Jones (2004, p.17) a criação de empresas enxutas necessita de uma mudança na forma de pensar e do envolvimento de todas as partes participantes dentro e fora da organização. Assim, necessita que seja alterada a percepção dos modelos mentais utilizados atualmente para se trabalhar com a mentalidade enxuta.

Nos sistemas enxutos a visão do trabalhador deve ser do processo produtivo como um todo, desenvolvendo suas habilidades para auxiliar na solução dos problemas e no fluxo contínuo da produção. Porém, para o desenvolvimento dessas habilidades se faz necessário a descentralização de algumas decisões, bem como a valorização adequada do funcionário (VIDAL, 2007).

O envolvimento dos funcionários no processo de gestão enxuta depende da forma de gerenciamento do capital humano disponível por parte das lideranças. As metas definidas só podem ser alcançadas com êxito se este capital for adequadamente desenvolvido e estimulado a gerar o fluxo enxuto (DENNIS, 2007).

A expectativa esperada da liderança na *Toyota* é o desenvolvimento efetivo das pessoas e a melhoria constante do desempenho. A forma utilizada para agregar valor à empresa é desafiar os funcionários e parceiros a crescer com ferramentas, cujo objetivo é trazer os problemas à tona, criando ambientes desafiadores e que estimulam as pessoas tornarem-se melhores e mais confiantes, contribuindo com o fluxo do processo e a solução dos problemas (LIKER ; MEIER, 2007).

### **2.1.4 Solução de Problemas (*Problem Solving*)**

Em uma empresa existem obstáculos que quebram o fluxo contínuo dos processos e geram desperdícios, mas normalmente só são estudados e trabalhados adequadamente quando há uma reclamação por parte do cliente. Muitas vezes a solução desses problemas está em ação básica e simples, que por serem

insignificantes não são executadas. Para a *Toyota* todo o problema gera uma oportunidade de melhoria e os problemas se classificavam em três categorias: grandes, médios e pequenos. Assim, também existem oportunidades grandes, médias e pequenas para se trabalhar (LIKER ; MEIER, 2007).

Os problemas gerados nos processos internos servem de base para ações de melhorias e aperfeiçoamento contínuo da produção, porém dentro das organizações atuais focam nos problemas individualmente deixando um espaço vago de comunicação entre eles, o que restringe o pensamento global ocasionando um desperdício de recursos (CESAR, 2009).

Na maioria das situações a responsabilidade de resolver os problemas está condicionada na gerencia das organizações, enquanto os trabalhadores esperam ociosamente, o que acarreta na ocultação dos problemas, já que a responsabilidade é gerencial. A figura 2 apresenta as oportunidades visíveis e trabalhadas pela maioria das empresas (LIKER ; MEIER, 2007).

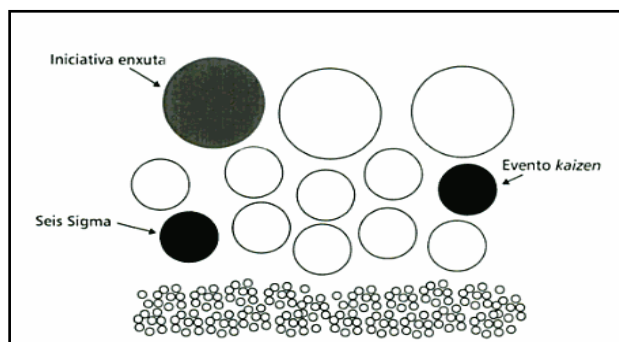


Figura 2: Oportunidades capturadas por empresas normais.

Fonte: LIKER E MEIER (2007, p.287)

As organizações geralmente focalizam apenas os problemas maiores, pois são esses que tem uma maior ênfase por parte dos gestores, os quais pensam que se os maiores problemas forem resolvidos tem-se um processo estável. (DENNIS, 2008)

A sistemática de solução de problemas aplicada pela *Toyota* utiliza apenas duas táticas: *Alavancagem*, sendo todos os funcionários treinados e encorajados para solucionar os problemas, e, *Foco*, expandindo os recursos para todos os níveis e concentrando os esforços nas maiores oportunidades (LIKER ; MEIER, 2007).

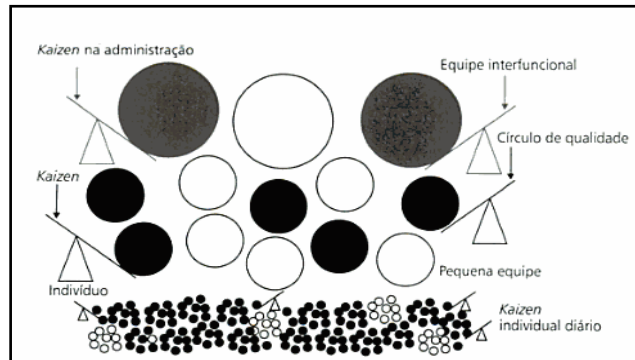


Figura 3: Oportunidades de alavancagem em todos os níveis - Toyota

Fonte: LIKER E MEIER (2007, p.288)

Essa sistemática serve de referência, pois estimula o envolvimento de todos os funcionários, fazendo com que este seja auditor de seu próprio processo, gerando valor agregado (LIKER ; MEIER, 2007).

Solucionar problemas não precisa ser uma tarefa árdua e demasiadamente longa, apenas necessita-se definir o verdadeiro problema e analisá-lo amplamente, com interação entre os processos e o envolvimento das pessoas (OLIVEIRA, 2004).

A metodologia dos 4 princípios define que a gestão enxuta começa pela mudança de mentalidade e visão das organizações e demonstra que não precisa de grandes transformações para conseguir o aprimoramento para um contexto enxuto (LIKER ; MEIER, 2007).

### 3 ABORDAGENS DA GESTÃO ENXUTA

A implantação de uma abordagem enxuta deve ser estudada e necessita de um processo lógico para ter êxito frente aos desperdícios, o que resultará no aumento da produtividade e melhoria na qualidade dos produtos (LIKER ; MEIER, 2007).

Para Dennis (2007, p.32), a redução de custo está ligada a abordagem da metodologia mental, a qual referencia as expectativas das pessoas e dependem da percepção de cada um. A abordagem do modelo enxuto (*Lean*) apresenta diferenças

fundamentais dos modelos convencionais conforme mostra a figura 4 (DENNIS, 2007).

Modelo Convencional	Modelo <i>Lean</i> (Toyota)
Mova o metal! Cumpra os números!	Pare a produção – para que a produção não tenha que parar!
Produza quanto puder. Vá o mais rápido possível (Sistema empurrado)	Produza apenas o que o cliente pediu. (Sistema puxado)
Produza lotes grandes e mova lentamente pelo sistema. (Lote e fila)	Produza objetos um de cada vez e mova-os rapidamente pelo sistema (Fluxo)
Você fará assim! (Líder = Chefe)	O que você acha? (Líder = Professor)
Temos alguns padrões. (Não tenho certeza de quais sejam ou se são seguidos)	Temos padrões visuais simples para todas as coisas importantes.
Engenheiros e outros especialistas criam os padrões. O resto faz o que é mandado.	O pessoal mais próximo do trabalho desenvolve os padrões e chama os especialistas quando for necessário.
Não seja pego com a mão na botija!	Torne os problemas visíveis.
Apenas os peões vão até o chão de fábrica.	Vá e veja por si mesmo.
Faça – faça – faça – faça!	Planeje – faça – verifique - ajuste

Figura 4: Diferenças Modelo Convencional e Modelo Enxuto

Fonte: Adaptado DENNIS (2007, p.35)

O modelo enxuto trabalha com o foco na eliminação dos desperdícios (*Muda*) e a empresa precisa conhecer quais são as atividades que constituem a *Muda* e que não agregam valor ao produto, pois com essa informação consegue-se atender o real propósito da abordagem enxuta. Segundo DENNIS (2007, p.39) existem oito tipos diferentes de atividades presentes na *Muda* e também destaca a grande proporção destas dentro de um processo conforme figura 5 (DENNIS, 2007):

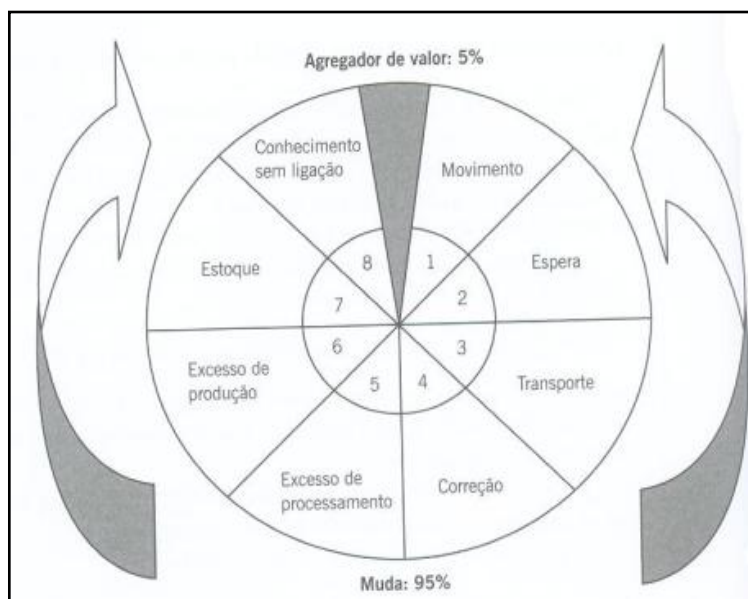


Figura 5: Aprendendo a enxergar *Muda*

Fonte: DENNIS (2007, p.40)

A metodologia enxuta parte de uma premissa simples e que primeiramente a empresa tem que padronizar as informações básicas necessárias para fazer o processo fluir normalmente. Assim, as atividades que não podem ser medidas e nem gerenciadas, não são capazes de agregar valor ao fluxo enxuto, portanto devem ser revisadas e readequadas dentro de cada processo evitando o desperdício de recursos (WOMACK ; JONES, 2004).

Para DENNIS (2007, p.36) a disseminação adequada da abordagem enxuta depende da forma da utilização dos recursos disponíveis e do entendimento das ferramentas por parte dos gestores. Existem várias ferramentas que servem de base para a implantação da gestão enxuta, porém somente com um bom conhecimento nessa metodologia consegue-se realizar um trabalho que gera resultados satisfatórios, tornando cada processo em um centro de melhorias e oportunidades de crescimento.

O autor apresenta na figura 6 uma base das atividades enxutas e as ferramentas que podem ser aplicadas em cada etapa dentro de uma organização criando um fluxo contínuo de eliminação dos desperdícios e melhoria dos processos internos com o foco nos requisitos do cliente DENNIS (2007, p.38).



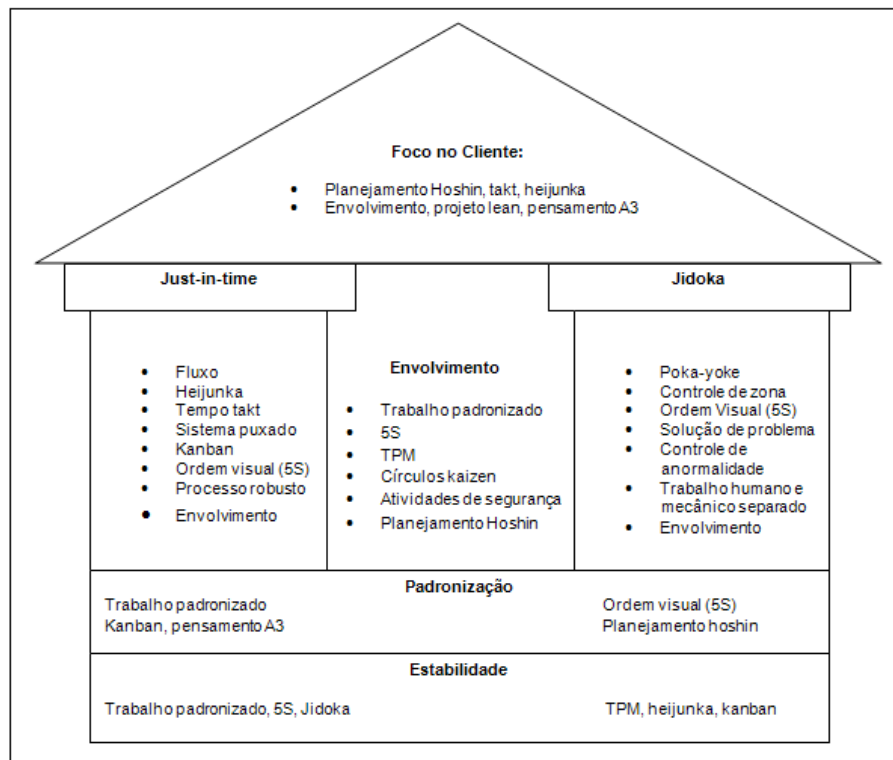


Figura 6: Atividades Lean

Fonte: Adaptado DENNIS (2007, p.38)

A mentalidade enxuta não apresenta um sistema de gestão revolucionário e sim apenas uma forma diferente de pensar. Os benefícios como, padronização dos processos, envolvimento e comprometimento de todos, estabilidade, redução de custos, eliminação dos desperdícios, aumento da produtividade e melhora da qualidade ficam visíveis em toda a organização e podem ser resumidos em um grande benefício que é o valor agregado ao produto final (WOMACK ; JONES, 2004).

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento da Gestão Enxuta dentro da organização pode servir de base para a implantação de uma sistemática de melhoria em produtividade e qualidade. As empresas não precisam considerar que para o bom funcionamento dessa metodologia seja necessário seguir completamente os conceitos e abordagens apresentados.

Com base nas bibliografias pesquisadas constata-se que a gestão enxuta pode ser aplicada parcialmente, porém os benefícios desse processo só serão completos se houver o conhecimento adequado das ferramentas enxutas, por isso, o estudo aprofundado se faz necessário.

Assim, para implantar essa metodologia a organização primeiramente precisa buscar conhecimento nas ferramentas para depois planejar as ações necessárias com mapeamento dos processos e delegação de cada pessoa dentro da equipe controlando conforme planejado. Mapear o fluxo de valor pode ser uma diretriz inicial para se obter um bom desempenho na implantação, pois se pode mapear o estado atual de cada processo, determinar e propor as melhorias e após comparar com o estado futuro e verificar o resultado alcançado.

A metodologia enxuta atualmente está disseminada em várias empresas, principalmente na linha automotiva, a qual foi pioneira nesse processo de gestão. Como referencia citam-se também as principais montadoras de máquinas agrícolas que trabalham com algumas ferramentas como Kanban, Kaizen, 5 S, Six Sigma, Fluxo de Valor entre outras, mantendo seus processos capacitados para eliminar os desperdícios e gerar valor agregado ao produto.

Com o objetivo proposto alcançado, a pesquisa bibliográfica apresentada neste estudo serve de referencia para outros trabalhos relacionados à gestão enxuta e também pode ser incluído como material teórico em pesquisas de profissionais que desejam entender esse método de gestão.

## REFERÊNCIAS

CESAR, Luis G. de Araujo. **Organizações Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Para Administradores e Não Administradores: A Gestão ao Alcance de todos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CORREA, H.L.; GIANESI, I.G.N. **Just in Time, MRPII, e OPT um Enfoque Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

DENNIS, Pascal. **Produção Lean Simplificada**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX Jeff. **A Meta**: um processo de melhoria continua. São Paulo: Nobel, 2002.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Lean Thinking (Mentalidade Enxuta)**. Disponível em: <[http://www.lean.org.br/Lean\\_Thinking.aspx](http://www.lean.org.br/Lean_Thinking.aspx).> Acesso em: 13 ago. 2012.

LEAN LEARNING CENTER. **Konowledge Center**. Disponível em: <[http://www.LeanLearningCenter.com/knowledge\\_center/.cfm](http://www.LeanLearningCenter.com/knowledge_center/.cfm).> Acesso em: 13 ago. 2012.

LIKER, J. K.; MEYER, D., **Modelo Toyota - Manual de Aplicação**: Um Guia Prático Para a Implementação dos 4Ps da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2007.

OLIVEIRA, O. J., (Org). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Learning to See - Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda**, The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 1998.

VIDAL, M. **Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: A qualitative analysis and critique**. Critical Sociology, v. 33, 2007, p. 247-278.

WOMACK, J. P; JONES, D. T., ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

WOMACK, J. P. & JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro, 1998.

## LIDERANÇA COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO

Andréia Regina Wust<sup>1</sup>  
Renati Petry<sup>2</sup>  
Taís Ester Schmidt<sup>3</sup>  
Andréa Maria Cacenote<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo conhecer como as empresas estão organizadas no se refere à liderança, para isso desenvolveu-se uma pesquisa com uma empresa que atua no segmento de indústria de confecções na cidade de Santo Cristo, a fim de identificar as vantagens que uma liderança eficaz pode oferecer para o bom rendimento da equipe de trabalho na realização das tarefas. Ainda, tem a finalidade de compreender os avanços que a liderança proporciona a empresa, em que os chefes autoritários estão sendo substituídos por líderes mais flexíveis, possibilitando que o funcionário exponha suas ideias. Os resultados demonstram que o empenho individual deriva do desempenho do grupo, da forma como as atividades são transmitidas, dos objetivos a serem almejados e dos benefícios que poderão ser alcançados.

Palavras - chave: liderança - estilos de líderes - teorias de liderança.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta algumas questões sobre o exercício da liderança nas organizações e nos mais diferentes campos e setores, a partir do estudo do seu significado para o desenvolvimento de qualquer atividade humana na busca de melhores resultados e de maior satisfação neste contexto globalizado e complexo.

Sabe-se que, historicamente, os grupos humanos, independentes das suas complexidades, reúnem-se em torno de uma liderança. Por isso, entende-se

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração do 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. andreiwust@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração do 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. prenati@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração do 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. cterschmidt@bol.com.br

<sup>4</sup> Coordenadora do curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

conveniente abordar aqui alguns aspectos teóricos sobre o seu exercício e estilos, a fim de que estes sejam mais compatíveis com os objetivos que se pretende alcançar nos mais diferentes empreendimentos. Dessa forma, se questiona o impacto provocado pelo exercício da liderança de grupos.

Essas questões são devidamente ponderadas ao longo deste estudo no sentido de contribuir para uma melhor compreensão da importância do líder no desempenho das atividades em grupo.

O presente artigo traz o conceito de liderança, na sequência é apresentada às teorias de liderança, o líder e estilos de liderança. Logo após tem-se a metodologia da pesquisa, análise e interpretação dos resultados e as conclusões do estudo.

## **1 CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA**

A liderança é uma ferramenta de motivação organizacional, uma equipe que trabalha motivada, trás muitos benefícios a empresa, auxilia que esse alcance excelência no desenvolvimento e na lucratividade. Para França (2006) essa interação entre as pessoas pode ser observada não apenas nas organizações mas também no convívio social, entre a família, na política enfim onde tenham pessoas e uma delas (formal ou informalmente) toma a iniciativa de mostrar o que deve ser feito e influencia para que seja conquistado o objetivo proposto de forma compensatória.

Nesse sentido Judge; Robbins; Sobral (2010) ressaltam que a liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar uma equipe para se alcançar as metas e os objetivos. Essa influência pode se dar de maneira formal em que o líder é intitulado por ocupar determinado cargo na organização, ou de maneira informal quando o líder não ocupa um cargo de destaque mas as suas características inatas se sobressaem e esse acaba influenciando quem está ao seu redor:

Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes [...]. A liderança não sancionada – ou seja, a capacidade de influenciar que emerge fora da estrutura corporativa formal - em geral é tão importante quanto a influencia formal, ou até mais [...] os líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo ou por indicação formal. (ROBBINS, 2009, p.154-155).

Maximiano (2010) destaca que a liderança não é um atributo que depende apenas do comportamento e comprometimento de um indivíduo ou uma das partes, mas sim depende de uma união de elementos: características do líder; características dos liderados; características da missão ou tarefa a ser desempenhada e a conjuntura social econômica e política em que a empresa está inserida nesse contexto. A liderança deve ser uma via de mão dupla na qual o líder procura passar o seu melhor na missão a ser cumprida e espera empenho de seus liderados na realização das tarefas.

Independente da situação em que se encontra, o líder deve dominar a inteligência emocional (IE) para não incorrer em imprevistos, esta é composta por cinco elementos:

[...] autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais- que permitem ao indivíduo tornar-se uma estrela do desempenho. Sem a IE, um funcionário pode ter excelente treinamento, uma mente altamente analítica, uma visão de longo prazo e um inesgotável estoque de boas idéias, sem que isso faça dele um grande líder. (ROBBINS, 2009, p. 166).

A formação adquirida nos bancos escolares ou na graduação não garante que o indivíduo será um bom líder, é preciso que esse consiga aprender a teoria e saiba colocar seus conhecimentos em prática. Algumas pessoas mesmo sem formação específica conquistam o reconhecimento de seus colegas de trabalho, e tornam-se bons líderes. A IE demonstra que o líder precisa saber dosar a correria do dia a dia com as suas necessidades pessoais e profissionais, para manter a equipe alerta, motivada e produtiva.

## **2 TEORIAS DE LIDERANÇA**

O assunto liderança é trabalhado por vários autores que dedicaram e dedicam seu tempo em pesquisas e estudos para revelar as diferentes formas de liderar que podem ser encontradas.

Para tanto diversas teorias foram criadas sobre o assunto, o presente artigo abordara apenas três dessas fontes de estudos.

Ao estudar liderança tem uma questão que é importante ser lembrada: As pessoas nascem líderes ou é possível moldar seu perfil? A Teoria dos Traços de Personalidade aborda os traços comuns entre os diferentes líderes que surgem ao longo do desenvolvimento da humanidade.

De acordo com França (2006) essa teoria enfatiza apenas os traços de personalidade descartando a influência dos fatores externos como ambiente e qualidade de vida no trabalho. Nesse enfoque o indivíduo já nasce com as características de um líder, não levando em consideração as habilidades e a capacidade de buscar conhecimento que o ser humano tem.

Alguns indivíduos destacam-se por um ou outro traço de personalidade que influencia no perfil de liderança. “O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos” (ROBBINS, 2009, p.156). Além de desenvolver traços de personalidade o líder deve ter atitudes e habilidades que condizem com a atividade desenvolvida e com o objetivo proposto a ser alcançado.

Diante das falhas apresentadas pela teoria dos Traços de Personalidade, iniciaram-se novos estudos, esses baseados no comportamento desenvolvido pelo líder.

As Teorias Comportamentais sugerem que é possível treinar uma pessoa para a liderança. Nesse sentido Judge; Robbins; Sobral (2010) destacam que em 1940 foi desenvolvida na Universidade de Ohio uma pesquisa referente ao comportamento do líder, essa obteve como resultado duas dimensões que são: estrutura de iniciação e estrutura de consideração.

Para Robbins (2009, p. 156) “a estrutura de iniciação refere-se à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar seu papel e o de sua equipe para atingir as metas estabelecidas”. Essa estrutura leva em consideração o comprometimento do líder com o trabalho a ser desempenhado, suas iniciativas e preocupação em receber retorno de seus liderados referentes à proposta de trabalho. Ainda segundo

o autor “a estrutura de consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua respeito a considerações de funcionários” (2009, p. 156). Essa estrutura trata do comportamento do líder levando em consideração o ambiente de trabalho, os sentimentos e idéias dos colaboradores bem como as situações do dia-a-dia.

Já a teoria da contingência abrange três variáveis: o líder, o liderado e a situação,

O líder faz concessões, revisa posições e modifica sua forma de atuação. Ele influencia, mas também é altamente influenciado pelo grupo que lidera. Essa influência varia conforme o comportamento do líder na centralização das estratégias. (FRANÇA, 2006, p. 63).

Dentre as Teorias Contingenciais vale ressaltar o Modelo de Fiedler (apud ROBBINS, 2009) essa teoria após levantamento e estudo dos dados identifica os três fatores situacionais da seguinte forma:

- 1- Relação entre líder e liderado: grau de credibilidade e confiabilidade do líder diante do grupo liderado.
- 2- Estrutura da tarefa: forma como as tarefas são estruturadas,
- 3- Poder da posição: influencia do líder sobre algumas variáveis como quem fará parte da equipe, salário a ser pago.

É possível identificar que a liderança não depende apenas do líder, e seu empenho com o grupo e com a tarefa, mas sim da integração entre a equipe, quem está no comando e o objetivo a ser alcançado, sem esquecer das situações adversas que poderão incorrer no decorrer do trabalho.

### **3 O LÍDER E ESTILOS DE LIRERANÇA**

Por diversas vezes os termos liderança e administração podem ser confundidos, ambas tem o colaborador como fonte de recurso, a liderança tem por foco o bom desempenho do colaborador, mantendo-o motivado a buscar excelência no desenvolvimento da tarefa. A administração visa à lucratividade da empresa, para isso precisa da colaboração de seus empregados bem como planejamento das atividades a serem desenvolvidas,



[...] a administração diz respeito ao gerenciamento da complexidade. A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados. A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL apud KOTTER, 2010, p. 358).

Líder é aquele que cria novas visões para o futuro, capaz de inspirar membros da organização a querer realizar essas novas visões de melhoria. Também precisam de gestores capazes para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

Segundo Marechal Montgomery (apud LACOMBE, 2005) o líder deve ser capaz de:

- Ver com clareza seus objetivos e se esforçar para alcançá-los;
- Tomar decisões e ter calma na hora da crise;
- Verificar o cumprimento das ordens;
- Avaliar as pessoas e fazer que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos;
- Compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- Visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

As pessoas procuram líderes dignos de confiança, éticos, dinâmicos, compreensivos, que cumpram com seus compromissos de líderes, que não tomem decisões precipitadas, e que tenham competências e visão de futuro.

A ilustração 1 tem por objetivo identificar os tipos de personalidade de executivos apontados por Richard W. Wallen:

<b>Características</b>	<b>Batalhador</b>	<b>Auxiliador</b>	<b>Crítico</b>
<b>Emoções</b>	Aceita agressão rejeita afeto	Aceita afeto rejeita agressão	Rejeita afeto e agressão
<b>Meta</b>	Poder	Aceitação	Precisão
<b>Julgam outros por</b>	Poder	'calor' humano	Aptidão cognitiva

<b>Influência por outros</b>	Intimidação controle de recompensa	Compreensão favor, amizade	Dados factuais argumentos lógicos
<b>Valor na organização</b>	Inicia, exige disciplina	Apóia, harmoniza, alivia tensão	Define, esclarece, crítica, testa
<b>Uso exagerado de</b>	Agressão	Bondade	Análise lógica
<b>Pode tornar-se</b>	Belicoso	Sentimental piegas	Pedante
<b>Receia</b>	Dependência	Rejeição, conflito	Emoções, atos irracionais
<b>Necessita</b>	Afeto, objetividade, humildade	Firmeza, integridade, auto-afirmação	Conscientização de sentimentos, amar e lutar

Ilustração 1: Tipos de personalidade de executivos.

Fonte: Moscovici (2007, p. 67).

É válido ressaltar alguns pontos relevantes da ilustração em análise, cada tipo de executivo tem sua personalidade. O batalhador durão pode ser o melhor executivo, pai, colega e uma pessoa satisfeita se pudesse adquirir alguma sensibilidade, pois necessita de afeto, objetividade e humildade.

O auxiliador, amistoso é uma pessoa satisfeita se soubesse lutar por seus próprios interesses e pelo que acha certo, pois necessita de firmeza e coragem. Já o crítico lógico é a pessoa mais satisfeita se pudesse conscientizar seus próprios sentimentos e reconhecer os sentimentos dos outros, necessita aprender que há ocasiões que se deve lutar e ocasiões que se possa amar.

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é um meio pelo qual se torna possível verificar o conhecimento teórico, uma que essa dispõe de diferentes artifícios para testar o conhecimento teórico nas ocasiões do dia-a-dia. A pesquisa segundo Ander-Egg (apud LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 139) “[...] é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos e dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Para fins de melhor análise dos fatos e resultados o presente artigo utilizou a pesquisa descritiva a qual de acordo com Bervian e Cervo (2002) aborda dados que não estão registrados nos livros, por isso exigem dedicação do pesquisador que deve fazer o levantamento dos dados e registra tudo de forma ordenada.

Realizou-se o estudo na cidade de Santo Cristo em uma fábrica de confecções, teve-se a preocupação de não divulgar o nome da organização que será caracterizada pelo nome fictício “A”.

A entrevista teve três momentos distintos, primeiramente ocorreu uma conversa informal com as entrevistadas, num segundo momento foi entregue um questionário com sete (7) perguntas para as líderes de setor, as quais conversaram com seu grupo para responder as questões, e num terceiro momento teve a análise das respostas e nova conversa com o grupo para esclarecer as respostas em que o objetivo não havia sido alcançado.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir da entrevista realizada com a equipe da empresa “A” que foi dividida em sete grupos levando em consideração os grupos de trabalhos que existem na empresa percebeu-se que: quando questionados sobre a forma como as informações referentes a metas a serem alcançadas e os recados são repassados as respostas foram em sua maioria positivas, as informações são repassadas de forma objetiva onde os colaboradores ficam sabendo dos números a serem alcançados e das estratégias que serão adotadas, porém um dos grupos comentou que “... *seria necessário ouvir a funcionária nessas horas, pois nem todas têm disponibilidade de cumprir com as propostas de trabalho para se alcançar as metas, que em algumas situações implicam em horas extras...*”.

Ao questionar sobre a relação entre líder e liderados as respostas se completam, todas são positivas, os funcionários tem liberdade para conversar com o chefe, tirar dúvidas, trocar conhecimento, dar sua opinião e também ouvir *feedback* referente a sua atuação como profissional. O lado afetivo do funcionário interfere no seu rendimento, por esse motivo, tem liberdade de compartilhar com o líder quando está passando por alguma situação difícil.

A motivação para o trabalho é algo essencial para a empresa crescer, quanto a esse ponto quando questionados os grupos apresentaram diferentes respostas. Ouve reclamações referentes a salário, porém esse vai de encontro com o piso salarial da categoria. O clima de trabalho entre ao funcionário é agradável ao bom

andamento da tarefa. As metas são uma forma de remuneração extra adotado pela empresa, o qual é admirado pelas funcionárias, que se sentem desafiadas a produzir mais, porém questionam o valor monetário pago.

Segundo um dos grupos *“... o reconhecimento do esforço dos funcionários estimula a dedicação no trabalho.”* Outro grupo comenta que *“... as metas fazem parte do esforço de cada dia, alcançá-las ou não, não deveria implicar no seu pagamento, já que a funcionária se dedica todo o mês, deveria ser vista como reconhecimento pelo esforço do funcionário e não como um salário a mais.”*

Quando questionadas quanto o estilo de liderança, a resposta é positiva. A empresa adota um sistema de liderança onde tem o líder geral (dono da empresa) e os líderes dos setores. Os grupos de modo geral são favoráveis a essa divisão, pois acreditam que os problemas são resolvidos de forma mais rápida além de tornar o desempenho de trabalho mais ágil. Um dos grupos afirma que *“... cada setor tem um líder, isso deixa o trabalho mais organizado e assim trabalha-se melhor e mais rápido.”*

É notável que em termos de liderança a empresa pesquisada tenha uma boa relação com suas colaboradoras. Que elogiam os líderes, se sentem confortáveis em conversar e expor suas idéias sobre os assuntos quando são questionadas.

Além da boa liderança, as metas podem ser vistas como ponto de grande incentivo para a trabalhadora, e trás consigo o sentimento de equipe, uma que todas devem trabalhar unidas para conseguir alcançar os objetivos e garantir a bonificação.

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e competitivo, as empresas procuram mão-de-obra qualificada enquanto candidatos a vagas de emprego procuram além de um salário, líderes competentes, oportunidade de crescimento profissional e reconhecimento de seu empenho.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo apresentar a importância do líder em uma organização, pois é ele quem motiva, encoraja, orienta e mostra o caminho certo a ser percorrido.

O líder é aquele que aceita correr riscos, que se expõe e está disposto a comemorar eventuais sucessos ou ter que arcar com os prejuízos de eventuais fracassos. É seu papel inspirar, motivar, potencializar o desempenho das pessoas a sua volta, valorizando as qualidades de cada um e conviver com os defeitos do próximo.

Hoje em dia os líderes trabalham em equipe, e com esse trabalho em equipe os funcionários conseguem expor suas idéias, seu ponto de vista de melhoria para a organização.

A liderança foi apresentada como uma forma de melhoria organizacional, pois quando um líder conduz seus liderados, incentivando-os a buscar o crescimento profissional e seus objetivos, estes também se sentem valorizados porque passam a perceber a importância de seu trabalho para a empresa, para a comunidade e a sociedade como um todo.

Em relação ao estudo de caso realizado com a empresa fictícia “A”, conclui-se que o funcionário consegue expor suas ideias, conversar com o chefe, tirar algumas dúvidas, tem liberdade de expor o que está sentindo. Os funcionários a cada dia que passa tem uma meta a ser cumprida, e exige bastante dedicação e empenho das partes.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Cássia. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. [Tradução técnica Reynaldo Marcondes] **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

## MÉTODOS DE CUSTEIO

Karine Taís Hengen<sup>1</sup>  
Lidiane Ribeiro da Veiga<sup>2</sup>

### RESUMO

A análise gerencial de custos é uma questão de sobrevivência para as empresas, uma vez que a concorrência apresenta-se cada vez mais acirrada, sendo os preços ditados pelo mercado. Isso se aplica a todas as empresas, independentemente do porte ou ramo de atividade. Neste contexto este estudo tem como objetivo analisar os métodos de custeio existentes na literatura, entre eles Custeio Integral, Ideal, Variável, RKW, ABC e UEP. O artigo aborda o sistema de custos, sua origem, e as vantagens e desvantagens, buscando compreender o funcionamento de cada um e assim possibilitar que cada empresa se adeque ao melhor modo. Está estruturado em Introdução, Sistema de Custos, Métodos de Custeio, Conclusão e Referências. A metodologia usada foi por meio do estudo teórico e pesquisa bibliográfica, efetuando-se uma comparação entre os diferentes autores citados e suas colocações. Identificou-se que, ao aplicar os diferentes métodos de custeio existentes na literatura, pode-se chegar a diferentes custos unitários para a mesma ordem de serviço, verificando oportunidades de melhorias, visando o aumento do resultado.

Palavras-chave: custos – métodos de custeio – sistema de custos.

### INTRODUÇÃO

O surgimento da contabilidade de custos surgiu com a Revolução Industrial, onde houve desenvolvimento e o emprego cada vez mais intensivo das máquinas no processo de produção, o que ocasionou o aparecimento de novos métodos de custeio, tornando-se cada vez mais complexos os métodos de mensuração dos custos. A complexidade destes métodos que buscam solucionar com maior rapidez a apuração dos custos de fabricação, foi o que deu origem a contabilidade de custos. A partir de então e de forma gradativa, a contabilidade de custos vem passando por uma evolução considerável, como forma de atender a necessidade de realinhamento de seus objetivos e à expansão do campo de atuação.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre, Faculdades Integradas Machado de Assis. Karine\_tais@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Orientador. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades integradas Machado de Assis.

Após da 1ª Guerra Mundial, com o incremento do processo produtivo, e consequente aumento da concorrência entre empresas e à escassez de recursos, surgiu a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de planejamento e controle das empresas. Neste sentido as informações de custos, desde que devidamente apresentadas em relatórios, seriam um grande subsídio para o controle e planejamento empresarial. Diante de tal fato, a contabilidade de custos vem tornando-se, em um sistema gerenciais.

Neste artigo, se apresenta os principais métodos de custeio existentes na contabilidade de custos, verificando como devem ser utilizados, através de seus princípios básicos de apuração, visando proporcionar que as empresas métodos que sejam adequados para a apropriação dos custos aos seus produtos, a fim de fornecer uma base confiável para a tomada de decisões, tanto estratégica quanto operacional, ocasionando desta forma um melhor desempenho.

O estudo está estruturado da seguinte forma: apresenta-se os sistemas de custos e a importância da informação para a gestão de custos, seguido dos diferentes métodos de custeio.

## **1 SISTEMA DE CUSTOS**

Conforme Leone (1997) o sistema de custos é formado por três grandes subsistemas: sistema de custeio, sistema de acumulação de custos e o método de custeio, sendo que a função dos três é identificar, acumular e processar os dados gerando informações de custos.

Para o autor, o sistema de custeio (sistema de levantamento das informações de custos) é definido de acordo com o tipo de informações de que os gestores necessitam: se baseando em dados reais, atuais, históricos, estimados e/ou predeterminados.

Com relação ao sistema de acumulação de custos, de acordo com Leone (1997), a acumulação depende do objeto de custeio, podendo ser por etapa do processo ou por ordem de produção.



Conforme de Bornia (2002, p.34)

Um sistema de custos é visualizado por meio de dois ângulos: o primeiro considera que a informação gerada deve ser adequada as necessidades da empresa e, a partir disso, se opta por quais informações são importantes; o segundo refere-se á parte especificamente operacional, isto é, á forma como os dados serão processados para atender a informação desejada.

Assim, o autor considera o sistema de custos sob duas óticas distintas: a do princípio e a do método. O método mantém a filosofia do princípio, porem com metodologia de coleta de dados diferente. Com relação aos princípios de custeio, elenca o custeio por absorção integral, o custeio por absorção ideal e o custeio variável.

Para enfrentar o atual ambiente competitivo que se apresenta à empresa moderna, é necessário que o sistema de gestão adapte-se a essa situação, desenvolvendo novos princípios e métodos apropriados ao novo contexto (BORNIA, 2009, p.32).

Frente a esse contexto, torna-se importante verificar a utilização dos sistemas de custos pelas empresas, pois a falta de informações de custos pode tornar as empresas vulneráveis à concorrência globalizada.

## 1.1 MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO INTEGRAL

Segundo Wernke (2008, p.51),

Este princípio consiste na apropriação de todos os custos de produção, de forma direta ou indireta através de critérios de rateio. O custeio por absorção integral é aceito pela legislação fiscal e permite a visualização do custo total de cada produto, estando assim em concordância com os princípios contábeis, principalmente com o princípio da competência.

[...]

De acordo com esse principio fundamental da contabilidade , aprovado pela resolução d Conselho Federal de Contabilidade n°750/93, de 29 de dezembro de 1993, artigo 9° o Princípio da Competência determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento.(CFC, 2012, p.21)

O método de custeio integral, de acordo com Bertó e Beulke (2005, p.14) apropria aos produtos e mercadorias todos os custos e despesas diretas (fixas e variáveis) e custos e despesas indiretas (fixas e variáveis) ocorridas na atividade empresarial.

Esse sistema relaciona-se principalmente com a avaliação dos estoques, ou seja, é o método mais adequado para apurar os resultados na contabilidade de custos, a qual se presta para gerar informações para usuários externos à Empresa.(BORNIA, 2009, P.35)

Segundo Martins (2003) o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, os gastos relacionados ao esforço da produção são alocados para todos os produtos ou serviços realizados. Sendo que para o autor o esquema básico da contabilidade de custos consiste na separação entre custos e despesas, na apropriação dos custos diretos diretamente aos produtos ou serviço e o rateio dos custos indiretos.

. Martins (2008, p.57) apresenta um esquema básico do custeio por absorção, conforme Ilustração 1:

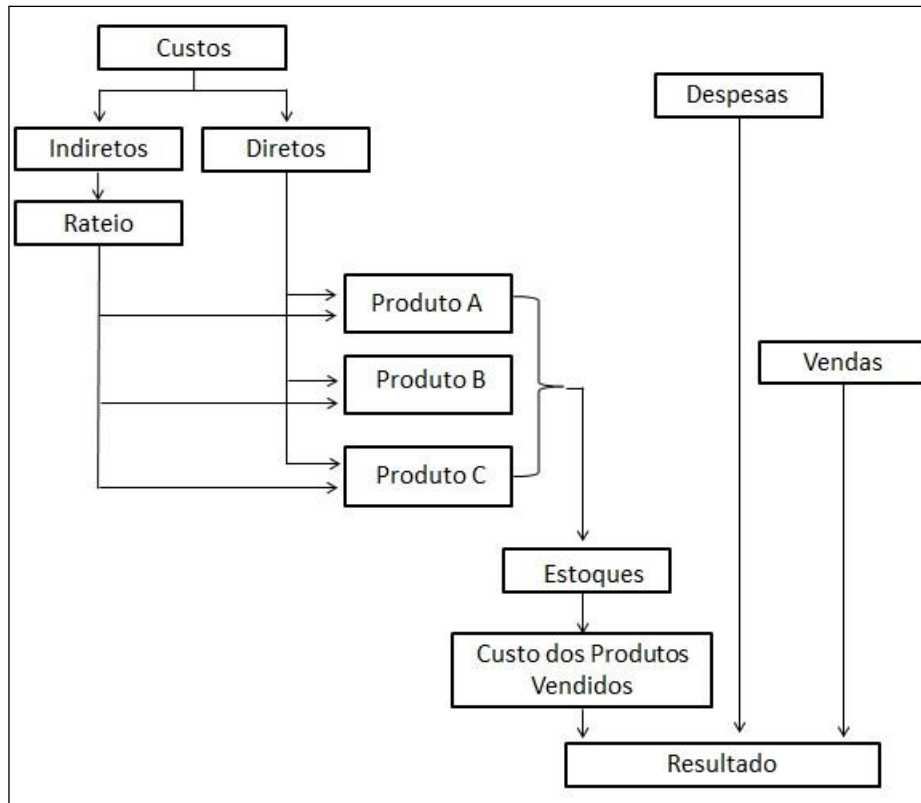


Ilustração 1: Esquema Custeio por Absorção

Fonte: Martins (2008, p.57)

Para Martins (2008), o método de custeio por absorção integral é o mais utilizado no País, uma vez que a auditoria externa tem ele como básico. Assim, apesar de não ser totalmente lógico ao realizar rateios arbitrários e de algumas vezes falhar como instrumento gerencial, é obrigatório para fins de avaliação de estoques, para apuração do resultado e para o próprio balanço.

## 1.2 MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO IDEAL

A filosofia do método é de que os custos que definem a capacidade da empresa são os custos fixos, assim caso a empresa não utilize eficientemente a sua estrutura de produção, esses ônus não devem ser alocados aos produtos, mas sim separados na forma de desperdícios.

A característica do método a separação entre custos e desperdícios, que se torna fundamental na mensuração dos desperdícios do processo produtivo, isto facilita o controle dos mesmos, possibilitando ações de combate ao

trabalho que não agrega valor e as perdas propriamente ditas. (BORNIA, 2002, p. 26)

Os métodos de custeio absorção integral e ideal apropriam os custos fixos e variáveis aos produtos, a diferença é que a absorção integral apropria a totalidade dos custos fixos, independentemente da análise da utilização da capacidade da empresa. Já o princípio por absorção ideal, aloca aos produtos a parcela ideal dos custos fixos, evidenciando os desperdícios relacionados à ociosidade, à ineficiência, perdas e retrabalho.

Neste método de custeio, conforme Bornia (2002) todos os custos são computados como custos dos produtos, exceto os custos relacionados aos desperdícios. O autor destaca que este método de custeio auxilia no controle dos custos e apóia os processos de melhoria nas empresas. (BORNIA, 2002, p. 28)

Assim, conforme o autor, observa-se que, o processo de produção passa a ser gerenciado de modo a separar os custos utilizados de forma eficiente como custos dos produtos e os custos da ociosidade, ineficiência ou retrabalho, são separados como desperdícios, já que não foram utilizados de forma eficiente. Esse procedimento permite que o ônus da ineficiência não seja repassado ao produto e, conseqüentemente ao cliente, além de permitir o aprimoramento do processo de produção e a melhoria continua na empresa.

### 1.3 MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL

O custeio variável surgiu da necessidade de solucionar os problemas acarretados pela dificuldade de apropriação dos custos fixos indiretos aos produtos e da grande utilidade do conhecimento do custo variável.

O custeio variável é o método que considera apenas os custos e despesas variáveis devem ser alocados ao custo dos produtos. Segundo Bertó e Beulke (2005, p. 34), os custos e as despesas variáveis são proporcionais, logo, oscilam com o aumento ou redução das quantidades produzidas. Já os custos fixos, “[...] são

aqueles que a empresa tem de suportar para dispor de capacidade, ou seja, para se manter em condições de produzir.”(2006, p. 40).

Logo, neste método, somente são considerados os gastos variáveis como custo do produto, sejam eles diretos ou indiretos. Os custos fixos são tratados como despesas do período.

Na opinião de Martins (2008), o custeio variável fere os princípios contábeis, especialmente o da competência, uma vez que leva os custos fixos diretamente para a DRE, como despesa do período. A justificativa é que a produção de um período que utilizou a estrutura fabril pode ser vendida num período futuro, permanecendo portanto parte dos custos de produção na condição de ativos, sob a forma de estoques de mercadorias:

No custeio variável, ou direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período. [...] podemos dizer que o custeio variável está relacionado principalmente com a utilização de custos para apoio a decisões de curto prazo, quando os custos variáveis tornam-se relevantes e os custos fixos, não. (BORNIA, 2009, P.35)

Assim, apesar de não levar a um valor total do custo do produto, o custeio variável chega ao valor da margem de contribuição por produto e a partir disso, ao lucro da Empresa, conforme o processo *apud Motta (2000) apud Fiorese (2005, p. 54)*:

- a) separa os custos incorridos pela empresa em fixos e variáveis;
- b) aloca os custos variáveis aos respectivos produtos;
- c) calcula a margem de contribuição dos produtos (receita dos produtos menos os custos variáveis);
- d) da margem de contribuição total da empresa (somatória das margens de contribuição dos produtos) subtrai os custos fixos, chegando então ao lucro da empresa.

Stark (2007) apresenta o sistema de custeio variável, conforme Ilustração 2.

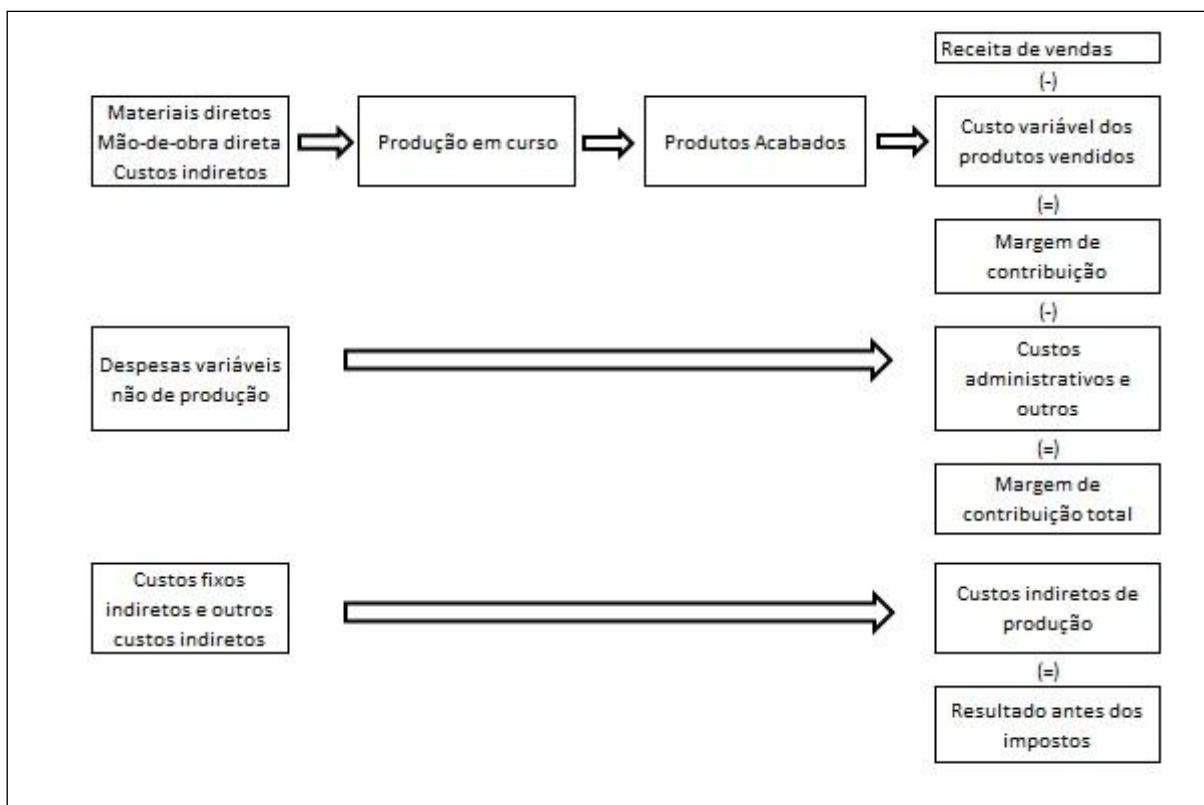


Ilustração 2: Sistema de Custeio Variável.

Fonte: Stark (2007, p.168).

A margem de contribuição é o total da receita diminuído dos custos variáveis conforme Bornia (2009). Este indicador representa a parcela com que o produto em questão está contribuindo para a cobertura dos custos fixos. Sendo assim, quanto maior for a margem de contribuição de um produto, mais lucrativo ele será para a empresa.

Diante do exposto, constata-se que o custeio variável é importante ferramenta no auxílio a gestão de custos nas organizações, visto que possibilita a visualização dos produtos mais rentáveis e em contrapartida, os que não estão agregando valor ao negócio.

## 2. MÉTODOS DE CUSTEIO

Para Bornia (2009), os métodos de custeio dizem respeito a parte operacional da gestão de custos, ou seja, como serão processados os dados para a obtenção das informações desejadas.

A tomada de decisões deve estar baseada em informações fornecidas pelos métodos de custeio. Segundo Wernke (2008) para que isto ocorra, torna-se necessária a obtenção de dados confiáveis e uma correta operacionalização dos mesmos. Dentre os métodos de custeio foram abordados o Custeio Baseado em Atividades (ABC), o RKW/Pleno e o UEP (Unidade Esforço de Produção).

## 2.1 MÉTODO RKW – REICHSKURATOTIUM FUR WIRTSCHAFTLICHTKEIT

O método teve sua origem na Alemanha, no início do século XX, e encontra diversas denominações na literatura. De acordo com Martins (2001), o modelo original do RKW considera o custo de oportunidade, referindo-se à remuneração do capital próprio. O referido autor destaca a utilidade do método em considerar o rateio dos custos e despesas totais, expressando que dessa forma é possível chegar ao valor de “produzir e vender”, bastando então acrescentar o lucro desejado para se obter o preço de venda final.

Com relação a operacionalização do custeio RKW, Borna (2002) elenca o procedimento em cinco fases:

- 1º) Separação dos custos em itens;
- 2º) Divisão da empresa em centro de custos;
- 3º) Distribuição primária: identificação dos custos aos centros
- 4º) Distribuição secundária: redistribuir os custos dos centros indiretos até os diretos;
- 5º) Distribuição final: distribuição dos custos dos centros diretos aos produtos.

Constata-se através dos Autores citados que o custeio RKW aloca todos os gastos aos produtos: custos fixos, custos variáveis, custos diretos e custos indiretos além da totalidade das despesas e o custo de oportunidade.

## 2.2 MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE - ABC

No entendimento de Leone (1997) o método ABC é um sistema de custeio baseado na análise das atividades desenvolvidas na empresa, sendo que o seu

maior interesse é nos gastos indiretos, tendo como objetivo principal a atribuição mais rigorosa dos gastos indiretos ao bem ou serviço produzido na empresa, permitindo um controle mais eficaz desses gastos, dando melhor suporte na tomada de decisões.

Segundo Martins o ABC possibilita a análise de custos sob duas visões:

A visão econômica de custeio, que é uma visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento; e a visão de aperfeiçoamento de processos, que é uma visão horizontal no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades realizadas nos vários departamentos funcionais.(MARTINS, 1978, p.304).

Para Martins (2001) o Custeio Baseado em Atividade “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

No tocante à implantação, Bornia (2002, p.87) apresenta quatro fases para o cálculo do custo do produto pelo método ABC:

- 1º) Mapeamento das atividades;
- 2º) Alocação dos custos as atividades;
- 3º) Redistribuição dos custos das atividades até as diretas;
- 4º) Cálculo do custos dos produtos.

Considerando o exposto por Hansen; Mowen (2001) o método primeiramente rastreia os custos para a atividade e, posteriormente para os produtos e outros objetos de custos. A suposição é que as atividades consomem os recursos, e os produtos ou outros objetos de custeio consomem as atividades.

A partir de Andrade; Batista; Souza (2007) apresenta-se as vantagens e desvantagens da aplicação do Método de Custeio ABC. Entre as vantagens, os Autores destacam que o método é facilmente adequado as empresas de serviço pela dificuldade da definição dos custos, gastos e despesas destas entidades; tem menor necessidade de rateio arbitrário; atende aos princípios fundamentais da contabilidade; a aplicação desse método obriga a implantação, permanência e



evisão de controles internos. E ainda, permite melhor visualização dos fluxos de processos.

Como desvantagens, registram os gastos elevados na implantação, altos níveis de controle interno a serem implantados e avaliados, necessidade de revisão constante, dificuldade de envolvimento e comprometimento dos empregados das empresas.

### 2.3 MÉTODO DA UNIDADE DE ESFORÇO DA PRODUÇÃO (UEP)

Conforme Martins (2003) O Método das Unidades de esforço de Produção (UEP), consiste na criação e utilização de uma unidade de medida dos esforços e recursos aplicados na produção de vários produtos, sendo que esta medida deve ser homogênea para que possa ser utilizada de denominador comum a todos os produtos. Tendo como principal objetivo a simplificação do processo de cálculo e da alocação dos custos aos vários produtos, sendo possível medir a produção de diversos itens ao mesmo tempo:

O método UEP baseia-se na unificação da produção para simplificar o processo de controle da gestão. A mensuração do desempenho da empresa é feita através de custos e medidas físicas de eficiência, eficácia e produtividade. Em uma empresa que fabrica um só produto, o cálculo dos custos e o controle de desempenho são bastante simplificados, pela própria simplicidade do processo produtivo. (BORNIA, 2002, p.139)

Segundo Wernke (2008), a implantação do método UEP é composta por sete fases:

- 1) Divisão da fábrica em postos operativos;
- 2) Determinação dos índices de custos horários por posto operativo;
- 3) Escolha do produto base para a UEP;
- 4) Cálculo dos potenciais produtivos (UEP/hora) de cada posto operativo;
- 5) Determinação dos equivalentes dos produtos em UEP (valor da UEP do produto);
- 6) Mensuração da produção total em UEP;
- 7) Cálculo dos custos em transformação.

Sendo assim, verifica-se que a unidade de esforço da produção segue a filosofia do custeio por absorção integral, alocando todos os gastos de produção aos

produtos, porem diferencia-se na forma de alocação, baseando-se no esforço despendido na produção.

## CONCLUSÃO

Com o desejo que as informações aqui citadas e discorridas tenham alcançado o objetivo proposto por este artigo, destaca-se a importância de fazer um estudo de caso e aplicar o método mais adequada a cada empresa.

Percebe-se a importância da contabilidade de custos como ferramenta de gestão, não apenas na Organização objeto de estudo, mas para as empresas de qualquer ramo ou porte, observando-se suas necessidades específicas. Denota-se que, muito mais que fornecer informação aos usuários externos, a contabilidade pode (e deve) ser utilizada de forma gerencial pelo empreendedor.

Assim, demonstrou-se, ao longo da revisão da literatura que independente da finalidade da apuração dos custos, o método utilizado contribui para a gestão de custos, uma vez que é através dele que o custo unitário do produto é apurado e sobre o qual todos os fundamentos de custeio são modelados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino; BATISTA, Daniel Gerhard; SOUSA, Cleber Batista de. **Vantagens e Desvantagens da Utilização do Sistema de Custeio ABC.**

Disponível em: <[HTTP://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_37.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_37.pdf).> Acesso em: out. 2012.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE. **Gestão de Custos.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BORNIA, Antonio Cezar. **Mensuração das Perdas dos processos Produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno.** 2002

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos em empresas modernas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORNIA; Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: Aplicação em empresas modernas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. 31. ed. Porto Alegre, 2012.

FIORESE, Abrão. **Um estudo da aplicação de diferentes métodos de custeio em indústria metalúrgica de pequeno porte**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos – Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

LEONE, George Sebastiao. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas. 2000.

\_\_\_\_\_. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997

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

\_\_\_\_\_. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade de Custos**. São Paulo. Atlas, 1978.

MOTTA, Flavia Gutierrez. **Fatores Condicionantes da adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudos multicaseos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos- São Paulo**. Maio de 2000. Dissertação ( Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

STARK, José Antônio. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## **MÉTODOS DE CUSTEIO PARA APURAÇÃO DO CUSTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS**

Elissandra Machado Guth<sup>1</sup>  
Francieli Patricia Kiefer<sup>2</sup>  
Vanessa Jaqueline Anschau<sup>3</sup>  
João Antônio Cervi<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Os métodos de custeio definem a maneira que os custos serão alocados aos seus respectivos produtos ou serviços. Os principais métodos são: custeio por absorção, variável, baseado em atividades (ABC), *Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit* (RKW) e o método da unidade de esforço de produção (UEP). Para que os métodos sejam viáveis para a organização é importante analisar o custo-benefício da implementação dos mesmos. Este artigo tem por objetivo apresentar sucintamente os principais métodos de custeio, caracterizando-os e descrevendo suas principais vantagens e desvantagens. Para tanto, foram utilizadas pesquisas bibliográficas no desenvolvimento do mesmo, podendo-se concluir que a implantação de um método de custeio é imprescindível para apurar o custo real dos produtos ou serviços de uma empresa.

Palavras-chave: método de custeio – produtos – custos.

### **INTRODUÇÃO**

Devido à evolução da sociedade, a contabilidade sofreu mudanças, passando a auxiliar no controle das compras e vendas de produção. Com o surgimento das indústrias, houve a dificuldade da identificação do custo dos produtos fabricados, fazendo-se necessário a criação de um novo ramo da contabilidade, a de custos.

A alta competitividade entre as indústrias passou a exigir a implantação de métodos de custeio, que possibilitam uma apuração mais precisa do custo dos produtos e serviços oferecidos, fazendo com que a organização se diferencie das

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [ninatife@hotmail.com](mailto:ninatife@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [francieli\\_kiefer@yahoo.com.br](mailto:francieli_kiefer@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [vanessaabvb@hotmail.com](mailto:vanessaabvb@hotmail.com)

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. [joacervi@fema.com.br](mailto:joacervi@fema.com.br)

demais e alcance sucesso no mercado. Os métodos mais frisados pelos autores, que serão detalhados posteriormente, são o Absorção Integral e Ideal, o Variável, o Baseado em Atividades (ABC), o *Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit* (RKW) e o por Unidade de Esforço de Produção (UEP).

Para o desenvolvimento deste artigo foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com o intuito de apresentar noções básicas sobre os métodos de custeio. Através de um breve parecer serão expostos os métodos mais relevantes, suas características, além das principais vantagens e desvantagens de sua implantação.

## **1 CONTABILIDADE DE CUSTOS**

A mais antiga das ciências é a contabilidade, onde há vários registros comprovados, de que as civilizações antigas possuíam um esboço de técnicas contábeis. Há fatos históricos que destacam a obra *summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalidade*, do Frei Luca Pacioli, que descreve o método das partidas dobradas. Partindo deste autor, a contabilidade expandiu sua utilização para instituições como a Igreja e o Estado e foi um importante instrumento no desenvolvimento do capitalismo (CREPALDI, 2008).

Bruni e Famá (2008) mostram que a contabilidade fundamenta-se no processo sistemático e ordenado de registrar as alterações ocorridas no patrimônio da organização. Dependendo do usuário e da informação requerida a contabilidade se manifesta de diferentes formas, sendo elas: financeira, gerencial e de custos.

Anteriormente à Revolução Industrial, os custos dos produtos vendidos eram facilmente identificados, pois as mercadorias eram compradas diretamente dos artesãos. Com o aparecimento das empresas industriais, esses custos não eram mais conhecidos, pois os produtos não eram comprados prontos e sim, fabricados pela própria empresa. Devido a essa dificuldade, surge a contabilidade de custos, com o objetivo de estabelecer o custo dos produtos fabricados (BORNIA, 2009).

A Contabilidade de Custos, inicialmente, tinha como função principal avaliar os estoques das empresas industriais. Este processo é muito complexo em relação às empresas comerciais, pois envolve muito mais do que comprar e revender

mercadorias, uma vez que são feitos pagamentos a fatores de produção para posteriormente incorporar ao valor do estoque da empresa no processo produtivo (NEVES; VICECONTI, 2003).

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, gerencial. (MARTINS, 2008, p.20).

Os custos apurados podem ser classificados quanto à sua variabilidade em custos fixos, aqueles que não variam com alterações no volume de produção, e custos variáveis, os que se elevam com o aumento da atividade da empresa. Quanto à facilidade de alocação, os custos podem ser diretos, que são facilmente relacionados com unidades de alocação de custos, e indiretos, os que não podem ser facilmente atribuídos às unidades, precisando de alocação (BORNIA, 2009).

Analisando as colocações dos autores, a contabilidade surgiu com a evolução da sociedade, sendo que a de custos surgiu no período da Revolução Industrial. A sua ascensão é relacionada à necessidade das indústrias atribuir valor às mercadorias produzidas, sendo que, anteriormente, as mercadorias eram adquiridas diretamente dos artesãos.

## 2 MÉTODOS DE CUSTEIO

Um dos principais objetivos da contabilidade de custos é atribuir valores reais aos produtos, tornando-se indispensável a utilização de um sistema de custos que consiga alocar os mesmos aos produtos da maneira mais exata possível. Para isso, é necessário definir o método de custeio a ser seguido, podendo ser este custeio por absorção, o baseado em atividades (ABC), o variável ou o método das unidades de esforço de produção (UEP) (WERNKE, 2004). Crepaldi (2008) ainda apresenta outro método de alocação de custos e despesas, que é o *Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit* (RKW).

Bornia (2009) traz um parecer diferenciado em relação aos demais autores citados quanto aos métodos de custeio; na sua concepção, ele os divide em princípios e métodos, sendo que o primeiro determina quais informações serão utilizadas nos sistemas de custos, e o segundo define a maneira como estas informações serão processadas, com o objetivo de gerar novas informações. Assim, sendo definidos como princípios de custeio: o variável, por absorção integral e ideal e como métodos o ABC, o RKW e o UEP.

## 2.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Segundo Crepaldi (2008), custeio por absorção consiste em alocar todos os custos à produção do período. Já Wernke (2004), complementa que este método é empregado quando se deseja atribuir um valor de custos ao produto de acordo com critérios de rateio, sejam esses definidos como diretos ou indiretos. Deste modo, cada produto receberá igual carga de custos variáveis ou fixos.

Crepaldi (2008) cria um esquema básico onde o custeio é um processo de três passos. Primeiro, separa os custos do produto dos custos do período. Segundo, os custos diretos dos produtos são alocados aos produtos específicos, e os custos indiretos são alocados a centros de custos. Terceiro, os custos indiretos dos centros de custos são atribuídos aos produtos de acordo com o seu uso. A soma de todos os custos será atribuída aos produtos.

Algumas vantagens do custeio por absorção são: atender à legislação fiscal, permitir a apuração do custo por centros de custos e, ao absorver todos os custos de produção permite a apuração total do custo de cada produto. Sua principal desvantagem é o uso de rateios na distribuição dos custos para os produtos ou departamentos, pois como os critérios adotados nem sempre são objetivos, podem apresentar resultados distorcidos. (WERNKE, 2004).

Para Bornia (2009), no custeio por absorção ideal, todos os custos são adicionados ao produto descartando insumos usados de forma ineficiente. Serve de controle e apoio no processo de melhoria da empresa.

É um prolongamento do conceito de custeio por absorção. Nesse caso, nem as despesas com vendas e administração são consideradas como gastos do período. Para o método de custeio integral, também as despesas são alocadas aos diversos produtos através de critérios de distribuição. (PADOVEZE, 2008, p.332).

Quanto ao custeio por absorção integral, Borna (2009) diz que a totalidade dos custos são alocadas ao produto. Portanto, busca o atendimento das exigências da contabilidade financeira para a avaliação de estoques e ainda com fins gerenciais.

No custeio por absorção ideal os desperdícios são separados dos custos, porém são fundamentais para a mensuração do processo produtivo facilitando o controle dos mesmos. Esta separação é importante para a implementação do processo de redução contínua dos desperdícios, pois a mesma possibilita ações de combate ao trabalho que não agrega valor, conseqüentemente, minimizando perdas (BORNIA, 2009).

Os autores supracitados explicam o funcionamento do custeio por absorção, mencionando possibilidades de execução e chegando a um consenso quanto à necessidade e importância de utilização. Este método minimiza as perdas e maximiza os resultados da organização, o que é indispensável para o sucesso do empreendimento.

## 2.2 CUSTEIO VARIÁVEL

Fazer o rateio dos custos indiretos pode resultar em distorções nos resultados e, conseqüentemente, prejudicar as tomadas de decisões. Como solução deste problema surgiu o método de custeio variável, no qual somente custos e despesas variáveis seriam alocados aos produtos, já os custos e despesas fixas seriam deduzidos da margem de contribuição, sem atribuição de rateio (BRUNI; FAMÁ, 2008).

No método de custeio variável, também chamado de custeio marginal, considera-se apenas os custos e despesas variáveis, ou seja, os que variam de acordo com o volume de produção e vendas. Os custos e as despesas fixas, por sua



vez, não dependem do volume de produção e vendas, mas sim, do conjunto de produção destes. Sendo assim, neste método é estipulado um preço de venda de acordo com o mercado, do qual são deduzidos os custos e despesas variáveis, resultando numa margem de contribuição, da qual são descontados os custos e despesas fixas, encontrando-se o resultado do exercício (BERTÓ; BEULKE, 2006):

Por contemplar apenas os custos incorridos na fabricação, esse sistema não é aceito pelo Fisco para direcionar a contabilização dos custos incorridos aos produtos. A inclusão da carga de custos indiretos juntamente com as despesas onera o resultado. Quando a empresa industrial vende toda a produção iniciada e concluída no mesmo período, o resultado não é afetado; entretanto, quando parte da produção é ativada, a adoção desse sistema implica estoque e lucros líquidos subavaliados. (RIBEIRO, 2009, p.57).

Este método é uma ferramenta para a tomada de decisões dos gestores, em virtude de não ocasionar distorções no rateio de custos fixos, o que pode ser observado no método de custeio por absorção. Porém ele está em desacordo com a legislação e as normas contábeis, o que não impede o seu uso, sendo necessário um ajuste no final do exercício de acordo com as normas da legislação. Também fere os princípios contábeis, principalmente os da competência e o da confrontação, que exigem a apropriação das receitas e a dedução de seus respectivos custos e despesas (BRUNI; FAMÁ, 2008).

Através das colocações dos autores entende-se que, o custeio variável surgiu para minimizar as distorções na alocação dos custos indiretos aos produtos. Neste método são considerados os custos e despesas variáveis na formação do custo do produto, já os fixos são apenas atribuídos ao período.

### 2.3 MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

O método de custeio ABC (*Activity-Based Costing*), segundo Ribeiro (2009, p.368), “é um sistema de custeio que se caracteriza pela atribuição dos custos indiretos aos produtos por meio de atividades”. A atividade é o conjunto de tarefas,

advindas dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos que tem por objetivo a produção de bens e a prestação de serviços.

Este sistema de custeio considera que as atividades consomem recursos, gerando os custos, já os produtos consomem estas atividades e seus respectivos custos. O ABC separa a empresa em atividades, calculando o custo de cada, em seguida compreende esta atividade, alocando os custos destas aos produtos, de acordo com sua incidência (BORNIA, 2009).

Sendo utilizado para fins gerenciais, oferece informações econômicas na tomada de decisões operacionais e estratégicas. Através deste as empresas reduzem desperdícios, melhoram serviços, avaliam iniciativas de qualidade, oportunizando um melhoramento contínuo calculando com precisão os custos dos produtos (CREPALDI, 2008).

Conforme Ribeiro (2009), este método pode ser considerado o mais trabalhoso dentre os apresentados, porém oferece maior grau de segurança na alocação dos custos indiretos de fabricação aos produtos e serviços. A empresa deverá determinar o grau de detalhamento das informações de acordo com os seus interesses, sempre levando em consideração o custo-benefício da implantação deste método.

De acordo com os autores supracitados, o método ABC aloca os custos indiretos aos produtos por meio de atividades. Apesar de ser trabalhoso, sua elaboração é compensada, pois gera maior segurança nas informações quanto ao custo dos produtos.

#### 2.4 MÉTODO *REICHSKURATORIUM FUR WIRTSCHAFTLICHTKEIT* (RKW)

Com o objetivo de utilizar os custos na formação do preço de venda de produtos, surge no início do Século XX, uma nova maneira de alocar os custos e despesas, bastante conhecido no Brasil pela denominação RKW (MARTINS, 2008).

Para Ribeiro (2009, p.58), “[...] o sistema de custeio RKW (*Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit*), criado por um órgão governamental da Alemanha, contempla como custo dos produtos todos os custos e as despesas incorridos no período.”

Este método de custeio, segundo Martins (2008), fundamenta-se em fazer o rateio não somente dos custos de produção, mas também de todas as despesas, inclusive as financeiras.

Apenas os custos indiretos são trabalhados neste método, portanto não é considerado ideal para a apuração dos custos de matéria-prima. Possui como aspecto principal a divisão da empresa em centros de custos, onde os mesmos são primeiramente alocados aos centros através de bases de distribuição e logo após, são repassados para os produtos (BORNIA, 2009).

Os centros de custos são definidos como a unidade mínima de acumulação dos custos indiretos. Porém, eles não são necessariamente uma unidade administrativa, somente se coincidir com o próprio departamento (MARTINS, 2008).

As etapas deste método consistem em primeiramente fazer a separação de todos os custos em itens, e logo após dividir a empresa em centros de custos. Em seguida, ocorre a distribuição primária, onde são identificados os custos com os seus respectivos centros. O próximo passo é a distribuição secundária, para que os custos dos centros indiretos possam ser distribuídos aos diretos. Por último, ocorre a distribuição final, afim de alocar os custos dos centros diretos aos produtos (BORNIA, 2009).

Suas aplicações são eminentemente gerenciais. Dentre elas destacam-se: monitoração de eficiência dos processos fabris e de produtos; mensuração do preço de transferência; análise e posterior avaliação de desempenho de áreas e de gestores; decisões envolvendo preços de venda. (CREPALDI, 2008, p.256).

Cabe ressaltar que, no Brasil, a adoção deste método é contabilmente inviável, pois fere os Princípios Fundamentais da Contabilidade, em especial o Princípio da Competência, e também não é compatível com a legislação tributária (RIBEIRO, 2009).

Conforme os autores anteriormente citados pode-se concluir que, devido a contemplar todos os custos e as despesas do período, este método de custeio é eficiente para a apuração do custo dos produtos. Apesar de não ser aceito pela

legislação, ele pode se tornar uma ferramenta essencial na parte gerencial da empresa, podendo auxiliá-la em uma futura tomada de decisão.

## 2.5 MÉTODO POR UNIDADE DE ESFORÇO DE PRODUÇÃO (UEP)

Este método baseia-se na construção e emprego de uma unidade de medida dos esforços, bem como dos recursos que são aplicados na produção de diversos produtos. É preciso que essa medida seja homogênea, ou seja, de uma maneira que possa servir a todos os produtos (MARTINS, 2008):

Unidade de Esforço de Produção (UEP) é uma metodologia de custeio por meio da qual o custo de transformação é atribuído a cada unidade de produto fabricada com base no esforço despendido pela empresa para a fabricação da respectiva unidade. (RIBEIRO, 2009, p.441).

Conforme descreve Wernke (2004), os custos unitários dos produtos compreendem o custo de transformação mais o custo das matérias-primas. Este método preocupa-se principalmente com os custos de transformação, pois em relação às matérias-primas consumidas, busca-se o custeio de cada produto nas fichas técnicas individuais.

Entende-se por custo de transformação o valor agregado pela empresa ao custo da matéria-prima utilizado na formação do custo de fabricação de cada produto. Abrangem tanto a mão de obra direta e indireta, bem como os gastos gerais de fabricação, sejam eles diretos ou indiretos (energia elétrica, aluguel, material de consumo, etc.) (RIBEIRO, 2009).

Neste método de custeio,

[...] o principal objetivo é simplificar o processo de cálculo e alocação de custos a vários produtos, mensurar a produção de diversos itens no mesmo período e, com isso, administrar a produção, controlar custos e avaliar desempenhos. (MARTINS, 2008, p.312).

Para a correta implantação do método UEP, é preciso seguir algumas etapas: dividir a fábrica em postos operativos, realizar a determinação dos foto-índices e

escolher o produto base. Por fim, o cálculo dos potenciais produtivos e determinação das equivalentes dos produtos (BORNIA, 2009).

Como nos demais métodos de custeio, o UEP apresenta suas vantagens e desvantagens. Para Bornia,

[...] a grande vantagem do método UEP é sua simplicidade de operacionalização. Uma vez conhecidos os potenciais produtivos e os equivalentes em UEP dos produtos, os cálculos periódicos para a alocação dos custos de transformação aos produtos e para o acompanhamento dos índices de desempenho são muito fáceis e rápidos. (2009, p.152).

A principal desvantagem é que este método não apresenta a parcela de custos correspondente aos desperdícios. A principal dificuldade para a separação dos desperdícios é o conceito de posto operativo, pois neles somente operações produtivas são analisadas. As perdas não são especificadas; seus custos são direcionados aos postos operativos, onde perde-se a noção dos desperdícios (BORNIA, 2009).

De acordo com os autores, conclui-se que este método de custeio é apurado de maneira mais simplificada que os demais, facilitando a alocação dos custos a diversos produtos. Como é utilizado para fins gerenciais, este método apresenta informações claras que poderão auxiliar a empresa, tanto na comparação de produtos como na implantação de melhorias no seu processo produtivo.

## **CONCLUSÃO**

Através da elaboração deste artigo procurou-se um melhor entendimento a respeito dos métodos de custeio. Verificou-se que a sua utilização é essencial na organização, pois através dele é possível obter o custo real dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Diante de um mundo cada vez mais competitivo, é importante que as empresas conheçam o verdadeiro custo de seus produtos. Para conseguir enfrentar esta concorrência presente cada vez mais no cenário econômico, elas precisam

buscar meios que permitam a redução destes custos podendo assim, se destacar das demais e garantir um bom lugar no mercado.

Existem vários métodos que podem ser utilizados, mas nem todos são aceitos pela legislação. O custeio por absorção e o baseado em atividades são aceitos pelo fisco, já o RKW, o custeio variável e o UEP, apesar de serem eficazes, são mais utilizados para fins gerenciais.

Por isso, é muito importante que a empresa escolha um método que seja adequado às suas necessidades, levando sempre em consideração alguns critérios, como por exemplo as vantagens, desvantagens e estrutura disponível para sua implantação. O custo também deve ser mensurado para não incorrer no risco de implantar um sistema que não traga os benefícios esperados.

## REFERÊNCIAS

BERTÓ, Dalvío José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade de Custos: Um enfoque direto e objetivo**. 7. ed. São Paulo: Frase, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: Uma Abordagem Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## RELEVÂNCIA DA AUDITORIA CONTÁBIL NAS EMPRESAS

Silvana de Carli<sup>1</sup>  
Joao Antonio Cervi<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem por finalidade destacar a importância de reanalisar documentos das empresas. Neste sentido é que se faz presente a verificação de processos e documentos por outras pessoas que não as do próprio setor a ser auditado, que se constitui em um dos princípios da auditoria contábil. Sendo assim, deve-se aplicar a auditoria nos empreendimentos, no controle das sociedades, bem como verificar a situação econômica e financeira, a veracidade dos fatos e informações adquiridas, analisando os registros de lançamentos das empresas. A análise justifica-se pelo fato de que é de extrema importância ter um auditor para a verificação real da empresa. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica junto a autores especializados na temática da auditoria. Conclui-se que a auditoria contábil se reveste de importância, em que as empresas que a utilizam ganham em credibilidade junto ao mercado onde atuam.

Palavras chaves: Contabilidade – auditoria - elementos da auditoria.

### INTRODUÇÃO

É necessário que as empresas tenham pleno conhecimento das condições em que se encontram operando, se é viável ou não ter o seu negócio, pois atualmente obter sucesso na empresa é um grande objetivo a ser alcançado, e demonstrar quais são os recursos que as organizações encontram nas tomadas das decisões, buscando o auxílio e equilíbrio, sabendo gerenciar, administrar e buscar sempre informações em fontes seguras, através da auditoria.

A análise financeira das organizações se constitui em um grande investimento, devendo ser eficiente na verificação do andamento da empresa, para

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Silvana.decarli@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br



que a mesma tenha em mãos o controle dos seus dados verídicos, e no qual pode-se visualizar se estão seguindo de forma correta as tomadas de decisões.

Assim, o presente artigo tem como objetivo estudar a importância da auditoria para a análise dos processos e dos dados das empresas e como se aplica auditoria Contábil nas empresas, com uma gestão eficaz obtendo equilíbrio na empresa. A metodologia utilizada constituiu-se da pesquisa bibliográfica junto a livros ligados à temática da auditoria.

A estrutura do artigo é composta dos seguintes tópicos: contabilidade, tipos de auditoria contábil, tipos de auditoria, elementos da auditoria contábil e, por fim, os benefícios da auditoria contábil.

## **1 CONTABILIDADE**

Através das dificuldades encontradas saber administrar uma empresa é necessário ter um amplo controle, onde terá vários processos verificados, através da Contabilidade, que tem um diferencial e uma grande essência, que é passar informações seguras, exatas e conquistando a certeza de seu espaço no mercado de trabalho:

A contabilidade surgiu basicamente da necessidade de donos de patrimônios que desejavam mensurar, acompanhar a variação e controlar suas riquezas. Daí, poder-se afirmar que a Contabilidade surgiu em função de um usuário específico, o homem proprietário de patrimônio, que, de posse das informações contábeis, passa a conhecer melhor sua “saúde” econômico-financeira, tendo dados para propiciar tomada de decisões mais adequadas (MARION, 2009, p. 28).

Percebe-se que através da contabilidade obter-se-á informações reais pelas quais modifica sua forma para tomada de decisões corretas.

Para Marion (2009, p. 27), a “[...] contabilidade pode ser considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisões.” Daí percebe-se a importância da contabilidade para as empresas, onde a mesma avalia cada uma delas, através de informações precisas e seguras, influenciando seus usuários nos procedimentos a serem decididos.

## **2 TIPOS DE AUDITORIA CONTÁBIL**

Para atualizar todas as informações e procedimentos a serem auditados, há duas maneiras para poder classificá-las de forma eficiente e conforme necessidade de cada empresa, ambas de extrema importância ligadas ao seu trabalho, mas realizadas de formas diferentes:

### **2.1 AUDITORIA INTERNA**

Com a expansão dos negócios há uma grande necessidade de seguir normas para poder ter foco e ser validados os procedimentos, sem que a empresa se desgaste, possibilita-se que sejam efetuadas críticas e também por outro lado agregar valor ao seu capital.

Conforme Hoog e Carlin (2008, p. 61), auditoria interna é "aquela em que o serviço é praticado por contadores empregados das sociedades, associações e fundações."

Auditoria interna caracteriza-se por um profissional da própria empresa para realizar a função, alcançando seus objetivos e obtendo um melhor desempenho em busca de soluções para determinadas operações, verificando e opinando na necessidade de aprimorar ou até mesmo modificar normas internas.

Para Franco (2001, p. 218) a auditoria interna "é aquela exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente".

É de extrema importância o total conhecimento do andamento da empresa, não deixando de seguir os princípios de contabilidade e seu próprio caráter em prol do desenvolvimento da empresa.

O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro da organização ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno não deve desenvolver atividades que possa vir um dia a examinar (ALMEIDA, 2010, p. 5)

Sem dúvidas um trabalhador dentro de uma organização deve estar consciente das suas responsabilidades e atitudes perante o seu trabalho.

## 2.2 AUDITORIA EXTERNA

Através dos registros apresentados o auditor externo irá verificar a exatidão dos fatos, a realidade da empresa, interligando os fatos verídicos da mesma e posteriormente será feita a tomada de decisões.

O auditor externo ou independente é o contador legalmente habilitado por registro no Conselho Regional de Contabilidade, para exercer as funções de auditoria nas organizações que o contratam para esse fim (RIBEIRO, 2012, p. 30).

Através das mudanças que se passaram, as empresas tem uma grande necessidade e obrigação para com a sociedade de ir em busca de informações seguras para estar competitivamente no mercado de trabalho, evitando ocorrência de possíveis erros e fraudes, onde um auditor externo que está habilitado através de Normas Brasileiras irá apresentar seu parecer perante o desenvolvimento dos procedimentos que foram auditados.

A auditoria externa ou auditoria independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. No início, as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade de a empresa ampliar suas instalações fabris e administrativas, investir no desenvolvimento tecnológico e aprimorar os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos e, portanto, tornando mais competitivos seus produtos e serviços no mercado (ALMEIDA, 2010, p. 1)

Com a economia globalizada e através das mudanças que giram em torno dos processos, tem como benefícios corrigir as falhas que acontecem e expor a empresa para o público, inibindo ela de possíveis fraudes a serem realizados e garantindo um serviço de qualidade, credibilidade, ampliando seus negócios e qualificando seus serviços de forma segura.

Para um melhor controle interno da empresa, surge a necessidade de métodos a serem verificados, de maneira intensificada voltada para os controles internos, auxiliando na eficácia dos controles da empresa e nas decisões. Surge

assim a lei Sarbanes-Oxley, que segundo Da Silva et. al. (2007, p. 2), trata-se de uma lei que “estabeleceu regras para a padronização e aperfeiçoamento dos controles financeiros das empresas que possuem capital negociado em bolsa.”

Observa-se que a lei é uma garantia para as empresas que seguem seus preceitos e dependem também de investidores estrangeiros.

### **3 ELEMENTOS DA AUDITORIA**

É importante que o auditor planeje como vai desenvolver a auditoria a que foi incumbido. De acordo com Ribeiro e Ribeiro (2011, p. 132), “o planejamento da auditoria consiste na definição de estratégia global para o trabalho e para o desenvolvimento do plano de auditoria”.

É de extrema importância que o auditor planeje todos os aspectos a serem auditado que envolvem a auditoria, ou seja, a data, o horário de início e de fim da auditoria, o local, o responsável auditado.

O auditor precisa saber o que ele vai auditar, e para que conduza a auditoria de forma metódica (bem regrada), utiliza-se da lista de auditoria, onde será verificados a real forma dos documentos a serem auditados.

Os trabalhos de auditoria de verificação deverão ter o acompanhamento permanente e sistemático da chefia do Departamento de Auditoria, para confirmar o cumprimento do planejamento, a aplicação de aspectos técnicos de sua execução e, finalmente, se estão sendo cumpridos os objetivos fixados (ZANELLA; CÂNDIDO, 2002, p. 25).

A lista de auditoria conterá a identificação do processo a ser auditado, o responsável auditado e dentre outros aspectos, vai conter tópicos onde o auditor colocará o que verificar, ou seja, documentos, relatórios, observações em sistemas de informações da empresa, conferência de dados, anotação de perguntas a serem formuladas e auditadas, tudo isso com o intuito de que auditoria seja conduzida de forma segura e correta, sem desviar de seus objetivos, preservando a imparcialidade.

Após a realização da auditoria, quando o auditor tiver completado suas observações e coletado evidências que comprovem a veracidade dos fatos apresentados, o auditor segue com relatório de auditoria.

Relatório de auditoria é um documento por meio do qual o auditor independente expressa, claramente, por escrito, sua opinião sobre as demonstrações contábeis com base na avaliação das conclusões atingidas pela evidência de auditoria. Nele, é descrita, também a base que o auditor utilizou para emitir sua opinião. (RIBEIRO; RIBEIRO, 2011, p. 336).

Após conclusão de relatórios o auditor poderá informar para o gestor responsável, onde vai informar todos os fatos observados baseado nos princípios de auditoria contábil.

Para Zanella e Candido (2002, p. 32) o conhecimento e acesso a informações e documentos será exclusivo a pessoas designadas pela diretoria e chefia do Departamento de Auditoria.

### 3.1 AUDITORIA CONTÁBIL

A atividade do auditor envolve uma constante movimentação nos processos da empresa, para poder estabelecer normas para o melhor desempenho e padronizando os procedimentos para que sejam seguidos, verificando o seu patrimônio e divulgando dados da empresa. Então surge a auditoria, para verificação dos fatos, se são verídicos, auxiliando na administração da organização, sendo necessário o conhecimento da importância da auditoria e sua aplicabilidade. Por meio dela são examinados relatórios financeiros, demonstrando informações seguras e evitando assim possíveis fraudes cometidas na empresa, orientando, por consequência nas tomadas de decisões.

A auditoria, além de garantir aos usuários externos, maior credibilidade nas informações apresentadas nas demonstrações contábeis, pode detectar falhas no sistema ou até mesmo prevê-las, contribuindo assim com sua descontinuidade e o aprimoramento de todo o sistema organizacional. (RIBEIRO; RIBEIRO, 2011, p. 23).

É de extrema importância as organizações serem avaliadas pela auditoria, tornando-se uma empresa no mercado com mais segurança e transparência,

obtendo-se assim resultados financeiros positivos e seguros, garantindo o seu crescimento e tornando-se uma empresa de referência, refletindo positivamente no desenvolvimento da mesma, diminuindo riscos de fraudes e possíveis falhas ocorridas no sistema e procedimentos pessoais.

O objetivo principal da auditoria é de proporcionar credibilidade às informações divulgadas através de balanços e demais peças contábeis pelas sociedades empresárias em geral, fazendo com que os bens, direitos e obrigações estejam demonstrados e valorizados dentro das praticas contábeis. (HOOG; CARLIN, 2008, p. 54).

Na prática, o objetivo da auditoria nas organizações é de oferecer crédito e confiança, seguindo os princípios contábeis. É através dos dados informados por seus documentos que se sabe a exatidão dos registros e a partir daí prover pleno conhecimento das condições em que a empresa está operando, correndo o menor risco possível.

O objetivo do exame normal de auditoria das demonstrações contábeis é expressar uma opinião sobre a propriedade das mesmas, e assegurar que elas representam adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações e as origens e aplicações de recursos correspondentes aos períodos em exame, de acordo com os princípios da contabilidade (ATTIE, 1998, apud HOOG; CARLIN, 2008, p. 54).

De acordo com os princípios da contabilidade, é através destes que a auditoria irá verificar e exatidão dos fatos e irá opinar de acordo ou não, se está dentro dos procedimentos a serem adotados, ressaltando se estará em sintonia com os procedimentos da auditoria, conforme a posição patrimonial da empresa.

As auditorias seguem a estrutura conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade, adequando-se aos ditames segundo sejam auditorias internas ou externas.

Para Ribeiro (2011, p. 19) as normas que se referem ao “Auditor Independente (NBC PA) – são as Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas, especificamente, aos contadores que atuam como auditores independentes”.

Ainda Ribeiro (2011, p. 20) também cita as normas do “Auditor Interno (NBC PI – são as Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas especificamente aos contadores que atuam como auditores internos”.

Dentre as áreas a serem auditadas, apresenta destaque a auditoria financeira.

A auditoria financeira ou contábil visa essencialmente dar credibilidade à informação financeira, de forma a que seja útil à tomada de decisões por parte dos diferentes destinatários/utilizadores dessa informação. [...] Essa informação compreende, nomeadamente, as demonstrações financeiras. (GUIMARÃES, 2001, p. 401).

Por meio da auditoria, as informações financeiras ganham credibilidade, possibilitando à empresa auferir um diferencial favorável frente ao poder público, na esfera privada, junto aos bancos e aos clientes.

#### **4 BENEFÍCIOS DA AUDITORIA**

Com a economia globalizada e por meio da auditoria podemos defini-la como um grande destaque onde irá ser apresentado as seguintes vantagens.

As principais vantagens ou benefícios derivados da aplicação da auditoria podem ser resumidos na possibilidade de detectar, corrigir, prever e prevenir a ocorrência de falhas no controle interno; na confirmação da qualidade e da confiabilidade dos procedimentos em geral, bem como na garantia da veracidade das informações prestadas pela organização em seus relatórios contábeis (RIBEIRO; RIBEIRO, 2011, p. 22).

É importante destacar que aplicação da auditoria oferece grandes vantagens para poder prevenir erros e também possíveis falhas no controle interno da empresa e em decorrência das grandes mudanças no mercado de trabalho ter credibilidade e confiabilidade é essencial para o seu negócio.

Conforme descreve Basso (2005 p. 332), “o relatório de auditoria deve ser redigido de forma clara, concisa, objetiva e imparcial, sem erros ortográficos e de digitação que possam macular o trabalho realizado e o conceito do auditor”. As colocações do auditor no relatório devem ser de entendimento fácil, além de deverem ser completos, para que seus benefícios sejam usufruídos pela empresa,

Attie (2011, p. 5), por sua vez, chama atenção para o fato das auditorias se constituírem em uma “uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Sem dúvidas a implantação da auditoria nas empresas que possibilita eficiência nos processos, exatidão e veracidade nas informações transmite uma segurança, a qual faz a diferença para obter sucesso na empresa.

### **CONCLUSÃO**

As auditorias interna e externa, ambas auxiliam a administração nos trabalhos a serem realizados nas organizações, nos procedimentos, documentos e dados a serem auditados, com veracidade de informações, sendo que sua realização trará mérito de confiabilidade para a empresa perante a sociedade.

É de fundamental importância que os auditores saibam as normas e procedimentos de auditoria, e em que uma das exigências essenciais é ter no mínimo conhecimento na área contábil, identificar regras, normas, lembrando que não é suficiente ser apenas bom no desempenho técnico, é necessário conhecer as melhores formas de se comunicar e relacionar, seguindo acima de tudo os princípios éticos.

Em decorrência, os auditores devem conhecer a situação patrimonial da sua empresa, por meio das informações e relatórios apresentados. Com isso, conclui-se a importância das auditorias para com a credibilidade das organizações, diminuindo riscos de fraudes e erros no decorrer das atividades.

Sendo assim, cabe a decisão de cada gestor ter pleno conhecimento da importância da implementação da auditoria na sua organização e a forma que irá escolher para trabalhar, ressaltando que existem normas a serem seguidas, recursos que as organizações encontram nas tomadas das decisões, buscando o auxílio e equilíbrio, para firmar o controle das auditorias nas empresas a fim de adequar-se no novo mercado de trabalho, obtendo retorno na elaboração de dados contábeis.

### **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



ATTIE, Willian. Auditoria: Conceitos e Aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.  
BASSO, Irani Paulo. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. ver. Ijuí: Unijuí, 2005.

DA SILVA, Alex Sandro Rodrigues, et al. **A Lei Sarbanes Oxley e seus efeitos nas transparências para os investidores brasileiros em empresas S/A**. Disponível em: <[http://www.praticacontabil.com/contadorperito/Lei\\_Sarbanes\\_Oxley\\_e\\_seus\\_efeitos.pdf](http://www.praticacontabil.com/contadorperito/Lei_Sarbanes_Oxley_e_seus_efeitos.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2012.

FRANCO, Hilario. **Auditoria contabil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Joaquim Cunha. **Temas de contabilidade, fiscalidade e auditoria**. Lisboa: Vislis, L.DA, 2001.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.  
RIBEIRO, Osni Moura; RIBEIRO, Juliana Moura. **Auditoria Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZANELLA, Luiz C.; CÂNDIDO, Índio. **Auditoria interna: rotinas e processos práticos para hotéis, restaurantes e empresas em geral**. Disponível em: <[www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_governanca\\_corporativa1.pdf](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_governanca_corporativa1.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2012.

**VIABILIDADE FINANCEIRA NA EMPRESA AGRÍCOLA:  
ABORDAGEM CONCEITUAL.**

Sirlei Costa<sup>1</sup>  
João Antonio Cervi<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo a abordagem conceitual de viabilidade financeira na área agrícola. O estudo delimitou-se ao enfoque conceitual do que é empresa agrícola, investimento e seus elementos de análise. A pesquisa justifica-se pelo motivo de inúmeras propriedades rurais realizarem investimentos sem o conhecimento necessário, o que pode ocasionar perdas irreparáveis ao empreendimento. A metodologia utilizada envolveu pesquisa bibliográfica relacionada à análise de investimento e administração da empresa agrícola, tendo como embasamento teórico a linha de pensamento de diversos autores tanto nacionais quanto internacionais, com o intuito de demonstrar a importância de realizar um planejamento financeiro, projetando o retorno do capital investido. Conclui-se que o conjunto dos elementos que compõe uma análise de investimentos, poderá fornecer um indicador confiável para o empresário rural investir ou não na aquisição de determinado equipamento.

Palavras-chave: agronegócio - planejamento - investimento - viabilidade.

**INTRODUÇÃO**

A concorrência acirrada obriga as empresas a inovar, implementar novas idéias, obter qualidade e dar confiabilidade aos seus produtos, necessitando assim, adquirir equipamentos modernos e com tecnologia avançada. A competição é fruto do avanço da sociedade sendo que o produtor rural, após conhecer seu lugar dentro da cadeia produtiva, será capaz de tomar decisões importantes para a viabilização do seu negócio.

O objetivo focal do presente artigo é demonstrar que até mesmo o produtor rural, pessoa física ou jurídica, necessita de conhecimento técnico da área de finanças, bem como priorizar a continuidade de suas atividades diárias.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. sirlei\_costasc@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

É imprescindível que o empresário rural efetue uma análise financeira adequada, com o intuito de verificar a viabilidade de qualquer investimento, necessário para a aquisição de equipamentos. Desta forma, o mesmo poderá projetar consequências favoráveis ou não, garantindo segurança na tomada de decisões.

Objetivou-se neste artigo, de maneira conceitual, verificar a importância de realizar um projeto de investimento na empresa agrícola, analisando as possíveis fontes de financiamento, para demonstrar ao produtor rural que ele precisa levar em consideração inúmeros fatores para se tomar uma decisão correta.

Para o desenvolvimento do estudo foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, considerando-se os aspectos relacionados ao agronegócio e empresa agrícola, planejamento financeiro, investimento e viabilidade econômica, elementos de análise de investimentos, custo e despesa e retorno sobre o investimento. Estes itens tornam-se indispensáveis para a realização de uma análise minuciosa, para assegurar os objetivos propostos pelo investidor.

## **1 AGRONEGÓCIO E EMPRESA AGRÍCOLA**

Segundo Callado (2006) o agronegócio refere-se a um tipo especial de produção agrícola baseada na criação de rebanhos ou no plantio em grandes extensões de terras. Para ele, o agronegócio fundamenta-se na prática de arrendamentos e na produção de insumos agrícolas.

Porém, para Brasil (2010), o agronegócio caracteriza-se pela produção baseada na monocultura, pela utilização de máquinas agrícolas e insumos químicos, pela adoção de pacotes tecnológicos como também pela consolidação de empresas agrícolas.

A empresa agrícola possui basicamente o interesse de extrair produtos do solo. Conforme Marion, (2010, p. 2) as “empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

O produtor rural cuja atividade principal é desenvolvida na área agrícola é assim conceituado:

O produtor rural pessoa física é aquele, proprietário ou não, que desenvolve em área urbana ou rural a atividade agropecuária (agrícola, pastoril ou hortifrutigranjeira), pesqueira ou silvicultural, bem como a extração de produtos primários, vegetais ou animais, em caráter permanente ou temporário, diretamente ou por intermédio de prepostos (BRASIL, 2007, p. 45).

O produtor rural não necessita atuar em área rural, podendo também desenvolver suas atividades em área urbana, sendo pessoa física. O proprietário das terras pode optar pela extração de produtos de caráter temporário ou permanente, sendo o único responsável pela produção ou terceirização da mesma.

Para Crepaldi (2006, p. 25) “empresa rural é a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda”.

Ou seja, o produtor agrícola opta pela atividade de seu maior interesse dentre as opções citadas por Crepaldi, pois o solo fornece inúmeras alternativas produtivas.

Marion (2010) destaca que na atividade agrícola a comercialização acontece em determinado período que pode ser em alguns dias do ano, gerando receita apenas durante ou logo após a colheita, enquanto que em algumas outras atividades a receita acontece ao longo dos 12 meses, obrigando, de certa forma, o proprietário a elaborar um planejamento de acordo com suas premissas.

## **2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Quanto ao planejamento dos trabalhos, Barbosa (1979) afirma que aparentemente as propriedades rurais não possuem planejamento, porém, observa-se que, de forma empírica, estas são administradas apenas na cabeça do dono:

Assim, o aperfeiçoamento da atividade rural, a exemplo de qualquer outra atividade econômica, exige um planejamento e um controle. Devem ser criadas rotinas de trabalho e normas escritas, de maneira que a organização rural possa substituir seus elementos (até o proprietário), sem problemas de interrupção em seus negócios – porque as normas escritas podem ser interpretadas e cumpridas por outra pessoa (BARBOSA, 1979, p. 26).

As normas escritas são indispensáveis para as atividades rurais, necessitando de planejamento, controle e com rotinas de trabalho, para que, caso o

proprietário rural descontinuar seu trabalho diário, este possa ser substituído facilmente após as interpretações das normas pré-estabelecidas.

No entendimento de Bordeaux-Rêgo et al. (2008), analisa-se os investimentos e financiamentos que estão ao dispor da empresa, para posteriormente, analisar e definir a melhor proporção de capital próprio e de terceiros a ser utilizado. É necessário projetar as possíveis consequências de suas decisões garantindo maior segurança para a tomada de decisões.

Segundo Santos (2009), o administrador precisa optar entre as fontes de financiamento disponíveis que se divide em dois grupos: curto prazo e longo prazo. O curto prazo financia o capital de giro da empresa, considerando os financiamentos que possuem maturidade de até um ano, sendo que, no longo prazo, financiam-se investimentos permanentes e fontes de financiamento que estão concentrados em organismos governamentais, sendo seu prazo de pagamento estabelecido entre ambas as partes.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2009) um planejamento financeiro é a declaração do que deverá ser realizado em um período futuro. Pois normalmente os investimentos são de longo prazo, o que requer a antecipação das decisões para a implantação, confirmando as metas financeiras a serem atingidas.

Há duas fontes básicas de financiamento de projetos, o capital próprio, ou seja, aquele de propriedade dos próprios investidores, integralizados no projeto, e os lucros reinvestidos; e o capital de terceiros sendo composto por fontes de financiamento externa através de instituições financeiras de crédito. (MARQUEZAN, 2006, p. 6).

Desta forma, duas linhas de crédito estão à disposição para o financiamento de projetos, sendo estes: capital próprio e o capital de terceiros. No capital próprio, todo o dinheiro que for adquirido com os lucros pode ser reinvestido na empresa, caso for da vontade dos administradores. Já o capital de terceiros é composto por financiamento externo por meio de instituições financeiras de crédito.

Conforme Assef (1999, p. 68) “o dinheiro tem valor diferenciado ao longo do tempo e, assim, operações comerciais envolvendo prazo de pagamento redundam em perdas ou ganhos financeiros que precisam ser dimensionados”.

Verifica-se que ao mencionar prazos de pagamento, a necessidade de reavaliação dos ganhos e perdas torna-se indispensável no planejamento financeiro,

pois o valor do dinheiro sofre alterações com o passar do tempo. Desta forma, será necessária uma análise da viabilidade econômica para determinar se um investimento é passível de realização, mensurando um possível aumento dos benefícios econômicos futuros da empresa para suprir as necessidades, conseqüentes da falta de capital.

### **3 INVESTIMENTO E VIABILIDADE ECONÔMICA**

Para Aloe e Valle (1978), investimentos são constituídos pela aplicação dos capitais em bens econômicos à disposição da empresa para que a mesma consiga o objetivo almejado.

Já para Motta e Calôba (2009), considera-se investimento a situação na qual injeta-se capital em um projeto novo ou em uma empresa já existente para criar valores e assim, recuperar um valor investido (principal), mais uma rentabilidade do investimento (taxa de juros), em determinado prazo.

Para Motta e Calôba (2009, p. 20) “a Análise de Investimento busca, por meio de técnicas avançadas, utilizando Estatísticas, Matemática Financeira e Informática, uma solução eficiente para uma decisão compensadora”.

A coleta de todos os dados possíveis são necessários para buscar informações fidedignas, sendo que, a estatística, a matemática e a informática, estão a servir os administradores de forma a buscar estes dados para posteriormente tomarem decisões responsáveis:

Durante a fase de avaliação econômica que precede a abertura da empresa, a principal preocupação é com a determinação da rentabilidade do empreendimento. Nesse estágio, as atenções voltam-se primordialmente para os ativos permanentes (máquinas, equipamentos, imóveis etc.), com estimativas de longo prazo que envolvem sua vida útil, custos e receitas gerados. (SANTOS, 2009 p. 15).

Tomando como base as palavras de Santos (2009), as empresas oferecem atenção especial para a viabilidade econômica, ou seja, precisam conhecer a rentabilidade do projeto, analisando principalmente os ativos permanentes, de forma a descobrir se estarão fornecendo maior despesa ou maior receita, pois no caso de despesa esta se prolongará devido ao tempo de vida útil ser de longo prazo.

Santos (2009) menciona que a realização de uma avaliação econômica das decisões de investimento é essencial no ambiente empresarial, uma vez que, fornece a avaliação de uma alternativa de ação, dentre várias outras.

Todo e qualquer investimento que venha a ser realizado, necessita de análise por meio de seus elementos, fornecendo informações relevantes para servir os tomadores de decisões, com o objetivo de efetuarem investimentos rentáveis, não deixando a empresa prejudicada em sua situação econômica-financeira.

### 3.1 ELEMENTOS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Na concepção de Santos (2009), a obtenção de uma análise de investimentos se utiliza de alguns conceitos imprescindíveis como: projeto de investimento, fluxo de caixa, vida útil de ativos (depreciação) e valor residual.

Um investimento precisa ser economicamente viável de forma a obter lucro, na qual a aplicação do capital precisa ser corretamente analisada. Ainda na concepção de Santos (2009, p. 145) “denomina-se projeto de investimento uma aplicação de capital com o objetivo de obtenção de um benefício econômico compensador na forma de lucro ou redução de custos”.

Portanto, projeto de investimento é a busca da melhor alternativa como forma de fornecer lucratividade com a adesão de algum projeto, ou soluções adequadas para o melhoramento da produtividade, fornecendo redução de custos.

Já o fluxo de caixa possui várias finalidades, onde Santos (2009, p. 57) menciona que “a principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.”

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente [...]. A contratação de linhas de crédito para suprir as necessidades da empresa precisa ser feita no tempo e quantidade certos. (Santos, 2009, p. 57).

O fluxo de caixa é uma das ferramentas mais importantes para garantir a continuidade da empresa, fornecendo segurança. Os financiamentos precisam ser decididos com embasamento na projeção do fluxo de caixa, realizando o empréstimo da quantidade certa e no momento exato.

Conforme Assef (1999) é extremamente relevante, que um administrador conheça suas necessidades financeiras, analisando as entradas e saídas de caixa para dar um parecer da real situação da empresa decidindo assim, a viabilidade de adquirir novos projetos com visão rentável.

Cada ativo pode durar um determinado período denominado vida útil, causado normalmente pela intensidade de seu uso. Por conseqüência, a depreciação surge com o uso contínuo dos bens, ocasionando perda de valores em relação ao tempo de uso, conforme afirmação abaixo:

A depreciação é a perda de valor de um bem ocasionada por desgaste ou obsolescência. Nos dois casos, a perda de valor representa um custo do período em que ela ocorre. O valor da depreciação depende de duas variáveis básicas: a vida útil do bem e a velocidade com que ele perde valor em função do uso ou da obsolescência (SANTOS, 2009, p. 163-164).

O uso de qualquer equipamento acarreta custos para a empresa, como é o caso da depreciação. Ao adquirir um bem, precisa-se ter em mente de que este terá vida útil, ou seja, com o decorrer do tempo de uso, este bem perderá valor.

Para cada bem existe uma prazo de depreciação com sua respectiva porcentagem anual, conforme quadro em seqüência:

Item	Prazo de Depreciação	Carga Anual
Edifícios e prédios administrativos	50 anos	2%
Instalações industriais, máquinas, móveis, equipamentos de escritório	10 anos	10%
Veículos leves (uso de 8h/dia)	5 anos	20%
Veículos leves (Regime de três turnos (uso de 24h/dia)	2,5 anos	40%

Ilustração 1: Prazos de depreciação

Fonte: Motta e Calôba (2009, p. 185)

Para o caso específico de implementos agrícolas, em virtude das características de seu uso, é recomendado o cálculo da depreciação baseando-se pelas horas trabalhadas em determinada cultura ou projeto.

Implementos agrícolas como tratores, colheitadeiras, aparelhos agrícolas etc. não são utilizados ininterruptamente durante o ano (como normalmente são os equipamentos industriais) em virtude da entressafra, chuvas, geadas, ociosidades etc. Dessa forma, recomenda-se a apropriação da depreciação em decorrência do uso às respectivas culturas ou projetos. Daí a necessidade de se calcular a depreciação por hora, estimando-se um



---

número de horas de trabalho por equipamento, em vez da quantidade de anos de vida útil (MARION, 2010, p. 43).

O método utilizado no Brasil, mencionado por Motta e Calôba (2009, p. 186) é “o método da linha reta, ou depreciação linear, segundo o qual a carga de depreciação anual será a mesma, até o final do prazo de depreciação, isto é, a carga total de depreciação será rateada por igual, ao longo dos anos”.

Após esse período, caso a empresa queira se desfazer do bem, obterá um valor residual após contabilizar sua depreciação. Para Motta e Calôba (2009, p. 188) “o valor residual estimado é a quantia que se espera obter pela revenda ou outras disposições, quando o ativo for retirado de serviço. Um ativo não pode ser depreciado abaixo de seu valor residual esperado.”

Percebe-se que os elementos que subsidiam uma análise de investimentos são fundamentais para que um projeto reflita em um resultado preciso e adequado ao objetivo do empreendedor.

### 3.2 INVESTIMENTO, CUSTO E DESPESA.

Quando for decidido realizar um investimento em determinada máquina, deve-se ter em mente que este acarretará em custos e despesas, chegando assim ao objetivo, que é a realização do produto.

Na visão de Crepaldi (2006) para uma empresa chegar no processo final de algum produto ou serviço, ela precisa de máquinas e equipamentos, realizando constante manutenção, expandindo espécies e quantidades de produtos, o que torna necessário o entendimento sobre investimento, custos e despesas:

*Custos:* São gastos incorridos no processo produtivo, com a finalidade de gerar produtos ou serviços a serem, posteriormente, comercializados. *Despesas:* são gastos incorridos no processo administrativo e de gerenciamento geral. *Investimento:* são gastos incorridos na aquisição de bens e serviços de uso permanente, compondo o ativo da empresa (ASSEF, 1999, p. 21).

Tanto o custo e despesa quanto o investimento são gastos incorridos no processo para se chegar ao produto final, sendo que custo está ligado à fabricação do produto, despesa é voltada aos gastos da administração, necessária para

coordenar a empresa e o investimento relaciona-se à aquisição de equipamentos necessários para a fabricação dos produtos. Santos (2009) coloca que investimento é um gasto com a aquisição de ativos, dentre os quais contam-se máquinas e equipamentos.

Consideram-se *custo de cultura* todos os gastos identificáveis direta ou indiretamente com a cultura (ou produto), como sementes, adubos, mão de obra (direta ou indiretamente), combustível, depreciação de máquinas e equipamentos utilizados na cultura, serviços agrônômicos e topográficos etc. (MARION, 2010, p. 15).

Todo o produto necessita da contabilização de seus custos para a apuração do lucro real. Cada estágio da cultura necessita de manutenção caracterizando em custos que serão lançados no produto final.

Para Marion (2010), as despesas do período são todos os gastos não identificáveis com a cultura, mas apropriados como despesa do período. São as despesas com vendas, administrativas e despesas financeiras. Um exemplo significativo que Marion utiliza, é de que caso houver algum desequilíbrio ambiental (seca, geada etc.) e a produção for perdida, esta deverá ser contabilizada como Despesa não Operacional.

Para que um investimento seja sucedido em seu objetivo é relevante o estudo do possível retorno que este oferecerá à empresa, com métodos a serem utilizados como o VPL (Valor Presente Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Retorno).

### 3.3 RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

Um método interessante a ser utilizado para obter o retorno sobre o investimento, após descontada a taxa de juros, apurando a rentabilidade, é assim definido:

Existem vários métodos de avaliação do Retorno sobre Investimentos. [...] o Valor Presente Líquido (VPL), que mostra se o projeto, descontada a determinada taxa de juros, é ou não atrativo ao investidor, e a Taxa Interna de Retorno (TIR), que indica qual a rentabilidade auferida, ao longo de períodos de análise do projeto (ASSEF, 1999, p. 81-82).

Motta e Calôba (2009) ressaltam que o valor presente líquido (VPL) não apresenta nenhuma idéia do valor em relação ao investimento, porém apresenta um valor absoluto.

O VPL fornece um valor real do investimento após a análise das entradas e saídas de caixa:

O Valor Presente Líquido (VPL) de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido, sendo, portanto, um valor monetário que representa a diferença entre as entradas e saídas de caixas trazidas a valor presente (SANTOS, 2009, p. 155).

Para Motta e Calôba (2002, apud MARQUEZAN, 2006, p. 5), “[...] a Taxa Interna de Retorno é um índice que indica a rentabilidade de um investimento por uma unidade de tempo”.

Por meio desse indicador é possível o investidor efetuar comparativo entre diferentes opções de investimento.

Por este método, estima-se em quanto tempo ocorrerá a recuperação do capital investido em função do fluxo de caixa gerado. É habitual o cálculo do tempo de retorno com base no lucro contábil, apesar de essa prática distorcer o valor calculado para esse parâmetro de avaliação. Isso acontece porque no cálculo do lucro contábil já é deduzida a parcela de depreciação que se destina a permitir a recuperação do investimento. (SANTOS, 2009, p. 150).

Pelo método TIR, é calculado o tempo de retorno de um investimento com base no lucro contábil, que deduz a parcela de depreciação. Assim, a recuperação do capital é percebida por meio do tempo em relação ao fluxo de caixa obtido.

Ainda para Santos (2009), o resultado da TIR vai ser baixo quando a taxa de lucro sobre o investimento for alta. Para o autor, quanto menor o tempo de retorno, melhor será o resultado.

## **CONCLUSÃO**

Administrar uma empresa rural é combinar projeto, planejamento e investimento com a realização de uma análise, buscando como resultado final, a viabilidade do negócio.

A essência do produtor rural é explorar do solo sua capacidade produtiva, cultivando a terra e ou criando animais. Para isso, necessitam de máquinas e equipamentos, valendo-se de instituições financeiras que os financiem.

Neste sentido, é importante que os atores responsáveis pela condução de tal ramo de atividade, ou seja, os empresários rurais, estejam cientes de que precisam ser competitivos. A competitividade passa pela utilização de equipamentos modernos e eficientes, sendo que, a empresa rural para poder beneficiar-se da aquisição de novos equipamentos de forma coerente, deve efetuar estudos de viabilidade financeira.

Assim, com o presente artigo propôs-se desenvolver um relato conceitual de projetos de análise de investimentos e seus elementos como forma de esclarecimento sobre sua importância.

Como resultado, pode-se citar que a empresa agrícola quando necessitar de investimento para a adesão de algum ativo imobilizado, por exemplo, esta necessita realizar uma análise criteriosa, por meio de planejamento prévio, viabilidade (realizando análise por meio de seus elementos), considerar o custo e a despesa para se chegar ao retorno esperado.

Logo, o diferencial de uma empresa agrícola, possui como base a efetivação de uma análise criteriosa, de forma calculada, da pré decisão de um investimento.

## REFERÊNCIAS

ALOE, Armando; VALLE, Francisco. **Contabilidade Agrícola**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

ASSEF, Roberto. **Administração Financeira: Pequenas e Médias Empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BARBOSA, Jairo Silveira. **Administração rural a nível de fazendeiro**. 5. ed. São Paulo: Nobel, 1979.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo; PAULO, Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria de Paiva Almeida; ZOTES, Luis Pérez. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BRASIL. Companhia Nacional de Abastecimento. **Custos de produção agrícola: a metodologia da Conab**. Brasília: Conab, 2010.

BRASIL. Instituto Nacional de Seguro Social – INSS. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR. **Manual de Orientação da Previdência Social na Área Rural**: Projeto Cidadania Rural. 5. ed. rev. Brasília: INSS/SENAR, 2007.

CALLADO, Antonio A. Cunha. **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural**: Uma Abordagem Decisória. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural**: Contabilidade Agrícola, Contabilidade da Pecuária, Imposto de Renda - Pessoa Jurídica. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueiredo. **Análise de Investimentos**. Revista Eletrônica de Contabilidade. UFSM. Disponível em:  
<<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIIn01/a02vIIIIn01.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2012.

MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de Investimentos**: Tomada de Decisões em Projetos Industriais. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.