

Ano 6, n. 1, jan./jun. 2016.

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.<sup>a</sup> Ma. Rochelli Colossi Ziembowicz*

*Prof.<sup>a</sup> Me. Jeremias Machado da Silva*

*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*

*Prof. Me. Nédisson Luis Gessi*

*Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*

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

*Prof.<sup>a</sup> Ma. Cátia Guadagnin Rossa*

*Prof. Me. Anderson Pinceta*

*Prof. Me. Augusto Rieger Lucchese*

*Prof. Me. Marcos Volnei dos Santos*

*Prof. Esp. Jacob Dalírio Mayer*

**1.3 EDITORAÇÃO**

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*

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

**1.4 CAPA**

*Guilherme Bonnes*

*Cheila Maris Guihl*

**1.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**

*Denise Felber*

**2 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO**

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*

*Prof.<sup>a</sup> Ma. Cátia Guadagnin Rossa*

*Prof.<sup>a</sup> Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*

R454 Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 1, jan./jun. 2016.

ISSN: 2236-8701

Publicação Semestral

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

I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

**SUMÁRIO**

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>04</b>
<b>A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>05</b>
<i>Elenise Cristina Steffens</i>	
<i>Janice Teresinha Fagundes</i>	
<i>Andréa Maria Cacenote</i>	
<b>A INFLUÊNCIA DAS EMPRESAS NA QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS ...</b>	<b>20</b>
<i>Ana Gabriela Maciel Cezar</i>	
<i>Jaqueline Raquel Arndt</i>	
<i>Larissa Busanello</i>	
<i>Betina Beltrame</i>	
<b>APURAÇÃO DOS CUSTOS NA PRODUÇÃO DE LEITE EM UMA PROPRIEDADE RURAL.....</b>	<b>34</b>
<i>Karen Thais Warken</i>	
<i>Augusto Rieger Lucchese</i>	
<b>BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DE CLIENTES EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL.....</b>	<b>49</b>
<i>Lidiane Teresinha de Lima</i>	
<i>Cristiano de Lima</i>	
<b>DESEJO DE CONSUMO: O COMÉRCIO ILEGAL COMO AGENTE DE MARKETING PASSIVO PARA UMA MARCA .....</b>	<b>68</b>
<i>Anderson Thomas</i>	
<i>Julio Cesar Aurélio</i>	
<i>Maria Caroline Mebius de Carvalho</i>	
<i>Rafael Coelho de Sousa</i>	
<i>Bianca Scaglioni Letzow</i>	
<b>EMPREENDEDORISMO: A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES. ....</b>	<b>82</b>
<i>Rodrigo Walker</i>	
<i>DjeisonDarlan Espanhol</i>	
<i>Lisa CristinEngelmann</i>	
<i>Josieli Maria Ballin</i>	
<i>Marcos Rogério Rodrigues</i>	
<b>GESTÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO RAMO DE REFRIGERAÇÃO .....</b>	<b>95</b>
<i>Bruna Grizza</i>	
<i>Tanise Radin</i>	

*Marcos Rogério Rodrigues*

**GESTÃO DE CUSTOS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA..... 108**

*Adriana Letícia Kliemann*

*Mailson Molinari*

*Augusto Rieger Lucchese*

**INOVAÇÃO, BENEFÍCIOS E DESAFIOS: UM ENSAIO TEÓRICO ..... 120**

*Charline Fátima Meinerz*

*Elias Ivan Perius*

*Marcelo Quelin*

*Sheila Rosana Marchiori*

*Marcos Rogério Rodrigues*

**NOVAS REGRAS PARA APOSENTADORIA A PARTIR DA LEI Nº 13.135, DE 17 DE JUNHO DE 2015..... 131**

*Andréa Jarczewski da Silva*

*Cátia Guadagnin Rossa*

**O IMPACTO DA CRISE ECONÔMICA DE 2008 PARA A SOCIEDADE ..... 142**

*Patricia Kramer*

*Fabiane Micheli Ritter*

*Cátia Guadagnin Rossa*

**PRÁTICAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO UTILIZADAS POR EMPRESÁRIOS E AUTÔNOMOS DO RAMO DA SAÚDE ATUANTES NA REGIÃO FRONTEIRA NOROESTE – RS ..... 155**

*Andressa Raquel Hein*

*Géssica Weber*

*Juliane Luiza Schneider Klein*

*Guilherme Sturm*

**PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO UTILIZADAS PELOS ACADÊMICOS DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DA FEMa – SANTA ROSA: UMA ABORDAGEM SOB O ENFOQUE DE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS ..... 179**

*Fernanda Carolina Martinelli*

*Guilherme Anderson Sturm*

## 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.

São apresentados treze artigos científicos, aprovados pelo Corpo Editorial, composto pelo Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração e de Ciências Contábeis. Os artigos científicos publicados, acerca de temas relacionados às Ciências Sociais Aplicadas e orientados por professores da área, ratificam a efetiva produção científica dos acadêmicos da FEMA.

Dessa maneira, a Revista Eletrônica de Iniciação Científica materializa a intertextualidade e a interdisciplinaridade, privilegiando o desenvolvimento regional sustentável, a educação e as políticas sociais, a gestão e o desenvolvimento de pessoas, a gestão e o desenvolvimento de organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

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

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

---

**A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO.**

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

**RESUMO**

Atualmente a maioria das empresas utilizam os processos de recrutamento, interno e externo, onde buscam atrair novos candidatos, pessoas especiais, reter talentos e manter a sua efetividade no mercado. O Presente estudo tem a finalidade principal de verificar a importância do processo de recrutamento e seleção, bem como, a aplicação dos testes psicológicos nas organizações, que possui o objetivo de contratar pessoas com probabilidade de se tornarem efetivas e bem sucedidas no trabalho que irão desempenhar. Para isso o processo de seleção utiliza-se de métodos adicionais além da entrevista, testes psicológicos de conhecimento e um processo comparativo. Para atingir o objetivo realizou – se uma pesquisa bibliográfica, e a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de medicamentos e outra do ramo de publicidade, tornou – se perceptível à importância do processo de recrutamento e seleção, com a utilização dos testes usados como suporte nos processos seletivos e análises de perfil, obtendo-se assim, melhor aproveitamento e efetividade dos colaboradores.

Palavras-chave: Seleção – Testes – Efetividade.

**INTRODUÇÃO**

Diante do cenário competitivo global, as empresas buscam a adaptação às novas necessidades e exigências do mundo, dentre as principais estão: a busca por profissionais qualificados, que atendam as expectativas de crescimento profissional, de relações humanas e interdepartamentais. Por ser uma via de mão dupla, que visa satisfazer as expectativas tanto dos candidatos em relação às empresas, bem como as da empresa em relação aos candidatos.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. elenise.78@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. janice.fagundes@outlook.com

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

Os processos de recrutamento e seleção, juntamente com a utilização dos testes, estão cada vez mais presentes do dia a dia das empresas, sinal de que estão entendendo a importância da avaliação para a assertividade na contratação. Visando investir na qualidade do trabalho realizado pelos seus funcionários, os testes possibilitam a análise e seleção dos candidatos com o perfil adequado para a vaga existente, trazendo assim, maiores resultados em relação à efetividade e assertividade, e de contra partida, diminuindo a rotatividade.

Com isso, o objetivo deste estudo foi entender através de uma revisão teórica, a importância do processo de recrutamento e seleção para a efetividade nas organizações. O artigo está estruturado em cinco tópicos respectivamente: conceito de recrutamento, processos de seleção de pessoas, testes, metodologia da pesquisa e estudo de caso.

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

## **1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO**

Os candidatos com maiores habilidades, atitudes e conhecimentos são os mais atrativos para as empresas, e desta mesma forma as empresas bem estruturadas, e com perspectivas de crescimento, atraem e estimulam os candidatos a concorrerem há uma vaga:

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna ou externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal do seu atendimento aos clientes internos da empresa. (MARRAS, 2000, p. 69).

A maioria das empresas utilizam processos de recrutamento, podendo ser interno e externo, onde busca atrair novos candidatos, pessoas especiais, reter talentos e manter a sua efetividade no mercado.

De acordo com Chiavenato o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2004). Para Lacombe,

[...] é uma atividade permanente sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2011, p.81).

Ao abrir uma vaga, inicia-se o recrutamento, que pode ser requisitado pelo aumento de quadro ou substituição. Grandes empresas utilizam-se de um banco de dados com as informações relevantes sobre os candidatos cadastrados, mantendo-se constantemente atualizado.

No processo de recrutamento, muitas empresas possuem um grande desafio em conseguir captar grande número de candidatos para as vagas disponíveis, quanto maior o número de candidatos maior será a sua possibilidade de encontrar um funcionário com as habilidades necessárias para o cargo, utilizando assim diversas fontes de recrutamento.

Segundo Lacombe, os meios de recrutamento dividem-se em interno e externo, podendo ser misto:

- a) Recrutamento Interno: Através dele é feito o aproveitamento do pessoal da própria empresa, tendo a vantagem de motivar os empregados através da expectativa de se promover e criar carreiras ao longo prazo, facilitando o recrutamento de pessoas mais qualificadas, pois as pessoas estão disponíveis, a vaga é preenchida mais rápida, a probabilidade de acerto tem de ser maior e diminui a probabilidade de rejeição dos colegas, para obter essas vantagens é necessário que avaliação do pessoal seja eficaz.
- b) Recrutamento Externo: Traz pessoas com novas experiências e perspectivas e também novos conhecimentos, podendo colaborar para o aperfeiçoamento dos procedimentos da empresa e sensibilizando a

administração externo e o mercado. O ideal é mesclar os dois tipos de recrutamento priorizando o interno (LACOMBE, 2000).

A Ilustração 1 destaca as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do recrutamento externo:

Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mais econômico</li> <li>➤ Mais rápido</li> <li>➤ Maior índice de validade e segurança;</li> <li>➤ Fonte poderosa de motivação para os empregados;</li> <li>➤ Aproveita os investimentos da empresa em treinamento da empresa;</li> <li>➤ Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exige que os novos empregados tem o potencial de desenvolvimento para ser promovido a algum nível acima do cargo;</li> <li>➤ Pode gerar conflito de interesses ao gerar oportunidade de crescimento.</li> </ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Traz experiências novas para a organização;</li> <li>➤ Renova e enriquece os recursos humanos da organização;</li> <li>➤ Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelo próprio candidato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ É mais demorado;</li> <li>➤ É mais caro e exige inversão de despesas imediatas;</li> <li>➤ É menos seguro;</li> <li>➤ Afeta a política salarial da empresa, frustra o pessoal que passa a visualizar barreiras para seu crescimento pessoal.</li> </ul>

Ilustração 1: Tipos de Recrutamento.

Fonte: Lacombe (2011).

Desta forma, a maioria das empresas utiliza o processo de recrutamento interno e externo, quanto maior o número de candidatos maior será a sua possibilidade de encontrar um funcionário com as habilidades necessárias para o cargo.

## 2 PROCESSOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o término do processo de recrutamento, vem à parte da seleção, onde os candidatos que foram aprovados nesta fase, são chamados para as etapas da

seleção, aonde serão avaliados o conhecimento, as habilidades, atitudes necessárias para o cargo disponível.

Toda seleção possui o objetivo de contratar pessoas com probabilidade de se tornarem efetivas e bem sucedidas no trabalho que iram desempenhar. Para isso o processo de seleção utiliza-se de métodos adicionais além da entrevista, como testes psicológicos de conhecimento e um processo comparativo.

Segundo Chiavenato, se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção poderia ser dispensada, pois há variabilidade humana é enorme: com diferenças individuais tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a se comportarem e perceberem situações de maneira diferente:

[...] O processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas também uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situaram no futuro. (CHIAVENATO, 2004, p.185).

Segundo Marras o processo de seleção baseia-se na análise comparativa entre:

- a) Exigências do cargo: são as características que o cargo exige do profissional, em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções;
- b) Características do candidato: é o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas (MARRAS, 2000).

Para Chiavenato,

A seleção e o processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a serem preenchidos (requisitos que o cargo exigem de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. (CHIAVENATO, 2004,186).

A primeira variável é denominada X e a segunda variável é denominada Y, conforme Ilustração 2:

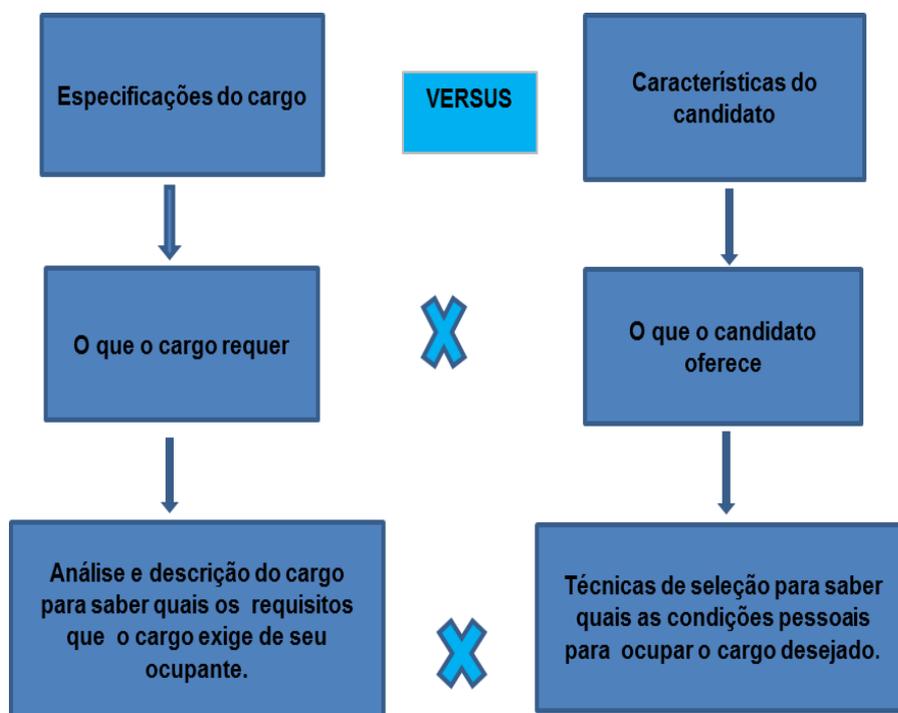


Ilustração 2: Processo de comparação

Fonte: Chiavenato (2004)

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

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

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

Dentre as técnicas de seleção mais utilizadas destacam-se entrevistas e os testes, os quais serão abordados a seguir:

- a) ENTREVISTAS: a entrevista é o método mais utilizado no processo de seleção dentro das organizações indiferentemente do porte e cargos a serem preenchidos.

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

A entrevista é um encontro face a face entre um ou mais entrevistadores, que estão recolhendo informações ou tomando decisões para contratação, e um entrevistado. Boa parte das organizações utiliza a entrevista na contratação para quase todos os cargos. (SPECTOR, 2002, p.125).

Para Minicucci, a entrevista não possui níveis elevados de precisão e exatidão, ainda que esquemas de trabalho tenham sido elaborados para aperfeiçoar a entrevista, não poderá ela constituir uma técnica básica de mensuração, principalmente devido às diferenças básicas dos entrevistadores que se utilizam do próprio referencial para a sondagem das aptidões (MINICUCCI, 2008).

No ambiente organizacional são utilizados dois tipos de entrevistas: na entrevista não estruturada, o entrevistador pergunta qualquer coisa que vem à mente, é mais uma conversa entre entrevistador e entrevistado, em uma entrevista

estruturada o entrevistador dispõe de questões planejadas antecipadamente, que aplicará a cada pessoa entrevistada, tornando-a padronizada (SPECTOR, 2002).

A entrevista de seleção requer cuidados especiais, principalmente para entrevistadores iniciantes, e muitas vezes precisa ser totalmente padronizada. Seu desenvolvimento passa por cinco etapas:

- 1) Preparação da entrevista: definir objetivos específicos da entrevista, tipo; estruturada ou livre, leitura preliminar do curriculum, maior número de informações sobre o candidato, sobre o cargo a preencher e as características essenciais exigidas pelo cargo.
- 2) Ambiente: a preparação do ambiente requer cuidado especial, para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas, no prisma físico o local da entrevista deve ser privado e confortável, sem ruídos interrupções e de natureza particular, o prisma psicológico requer um clima ameno e cordial sem receios ou temores e pressões de tempo.
- 3) Processamento da entrevista: deve levar em conta o aspecto material, conjunto de informações que o candidato fornece ao seu respeito, sobre sua formação escolar, experiência profissional, situação familiar, todas as informações que constam no pedido de emprego ou curriculum, esclarecidas e aprofundadas pela entrevista. Constitui o aspecto formal, a maneira em que o candidato se comporta e reage dentro da situação, maneira de pensar, agir, sentir, grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições, etc.
- 4) Encerramento da entrevista: deve ser elegante, o entrevistador deve fazer algum sinal claro demonstrando o fim da entrevista, proporcionando ao entrevistado alguma informação sobre a ação futura referente como será contatado para saber o resultado ou desdobramentos desse contato.
- 5) Avaliação do candidato: deve ser feita imediatamente após o entrevistado deixar a sala, enquanto os detalhes estão frescos, caso não tenha sido feito anotações deve-se então registrar os detalhes, a avaliação definitiva deverá ser feita comparativamente após o término de todas as entrevistas com os demais candidatos (CHIAVENATO, 2004).

A entrevista está presente quase sempre no processo de seleção de empregados, em uma pesquisa 56% das empresas declaram que as entrevistas são a parte mais importante do processo de seleção, e 90% afirmaram ter mais confiança nesse método do que em qualquer outro. Entretanto os psicólogos e outros pesquisadores vêm publicando estudos que mostram que a entrevista é uma técnica de pouca validade, e utilizam o suporte dos testes psicológicos, de personalidade e de conhecimento, etc (MILKOVICH; BOULDREAU, 2000).

É possível concluir que a entrevista é um processo muito importante nas empresas, pois através dela pode-se conhecer o perfil e a visão do candidato, e se ambos se adaptam aos da empresa, bem como suas experiências profissionais, podendo ser validados com a utilização dos testes psicológicos.

### **3 TESTES**

Para finalizar o processo de seleção, muitas empresas utilizam-se da aplicação dos testes, utilizados para medir o grau de desempenho, conhecimento dos candidatos para o cargo que irá desempenhar

Os testes psicológicos normalmente avaliam uma característica individual específica, e avaliam muitos CHAOs [...], incluindo conhecimento, habilidade, atitude, interesse e personalidade. O uso de múltiplos itens aumenta a confiabilidade e a validade sobre um determinado indicador da característica. (SPECTOR, 2002, p.114).

A psicologia dispõe de muitos tipos diferentes de testes que podem avaliar diversas características individuais dos candidatos, que são aplicados conforme o ramo e a necessidade de cada empresa, os mais utilizados são:

- a) Testes de personalidade e psicológicos; pesquisa determinados traços ou aspectos da personalidade, equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, focalizando principalmente as aptidões físicas, intelectuais e de personalidade, com a função de analisar estas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas;

- b) Testes de conhecimento ou de capacidade; procuram medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigido pelo cargo ou grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas, aplicados através de provas orais, escritas ou de realização (CHIAVENTO, 2004).

Pasquali relata que os testes utilizados na área de seleção de pessoal são bastante criticados porque existem poucos testes construídos para esta ou aquela profissão, ele revela que não se sabe se os que estão sendo utilizados são válidos para tal fim. Os testes são considerados ferramentas importantes nas empresas no âmbito de seleção de pessoal (PASQUALI, 2001). Para Flippo,

Um teste é um instrumento destinado a medir determinados fatores psicológicos. A finalidade deste processo de mensuração, pelo menos em negócios, é facilitar a alguém predizer o que uma pessoa fará no futuro. Na verdade estamos medindo aquilo que julgamos ser uma amostra representativa do comportamento humano e utilizando o resultado dessa medida para prever comportamento futuro. (FLIPPO, 1970, p.187).

Dentro das organizações apesar da vasta disponibilidade de testes atuais, os mais utilizados para avaliar o perfil dos candidatos ainda são:

- a) IFP (Inventário Fatorial de Personalidade), este teste é utilizado para avaliar o indivíduo na expressão de 15 necessidades: assistência, realização, intracepção, denegação, ordem, exibição, apoio, mudança, heterossexualidade, dominância, persistência, agressão, deferência, autonomia e afiliação.
- b) D-2, utilizado na avaliação da aptidão às profissões que exijam concentração e atenção visual (ALCHIERI; CRUZ, 2000 apud DALBOSCO; CONSUL, 2011).
- c) Teste palográfico, é um teste expressivo da personalidade, nele se avalia produtividade, rendimento no trabalho, ritmo no trabalho, necessidade de contato exterior, autoestima, ânimo, humor e vontade, relacionamento interpessoal, atitudes frente a figuras de autoridade, agressão, organização, ordem, emotividade, impulsividade e aspectos depressivos (ALVES; ESTEVES, 2004 apud DALBOSCO; CONSUL, 2011).

d) HTP (House, tree, person), popularmente conhecido como desenho da Casa, da Árvore e da Pessoa. Nele é possível explorar diferentes níveis de projeção da personalidade, serve como auxiliar na confirmação dos aspectos apresentados nos outros testes (AMARAL; WERLANG, 2008 apud DALBOSCO; CONSUL, 2011).

Cada vez mais a solicitação de avaliação psicológica esta aumentando, sinal de que as empresas então compreendendo a importância da avaliação para a assertividade na contratação, procurando sempre investir na qualidade do trabalho realizado pelos seus funcionários (DALBOSCO; CONSUL, 2011). Para Cruz e Alchieri,

De uma forma geral podemos afirmar que a avaliação psicológica se refere ao modo de conhecer fenômenos e processos psicológicos por meio de procedimentos de diagnóstico e prognóstico e, ao mesmo tempo, aos procedimentos de exames propriamente ditos para criar as condições de aferição ou dimensionamento dos fenômenos e processos psicológicos conhecidos [...] a avaliação de fenômenos e processos psicológicos e a investigação e características dos padrões comportamentais humanos. (CRUZ; ALCHIERI, 2003, p.24).

Sendo assim, a avaliação psicológica serve como excelente suporte para o processo de recrutamento e seleção, na análise de perfil para a contratação.

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

O método de pesquisa é o caminho que permite chegar aos objetivos propostos, a pesquisa realizada em duas empresas, a empresa A do ramo de publicidade, e a empresa B do ramo farmacêutico. Para o presente trabalho realizou-se uma pesquisa qualitativa, classificada como bibliográfica e empírica. A bibliográfica possibilitou conhecimento teórico sobre o tema objeto de pesquisa. A pesquisa empírica, foi realizada por meio de dois estudos de caso para compreender como ocorre o processo de seleção e a realização dos testes psicológicos nas organizações.

Para chegar aos objetivos do artigo, a importância do processo de seleção bem como dos testes psicológicos para a efetividade nas empresas, foram

realizadas dez perguntas (Apêndice A), onde primeiramente, teve - se contato telefônico, confirmando a execução da entrevista. Encaminhadas por correio eletrônico, cada empresa levou aproximadamente 48 horas para responder. Os dados foram analisados e apresentados a seguir.

## **5 ESTUDO DE CASO**

A técnica de estudo de caso, foi realizada através da aplicação de um questionário, junto ao sócio – proprietário da empresa A e a psicóloga da empresa B. A empresa A com o ramo de atividade de publicidade e design, localizada no centro de Santa Rosa – RS, conta com seis funcionários e está no mercado há 14 anos. A empresa B com o ramo de atividade farmacêutico, com sede em Passo Fundo, e 415 filiais em cidades do estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, conta com 7000 funcionários diretos e em torno de 6000 indiretos, e está consolidada no mercado há 36 anos.

Ambas as empresas acreditam que os testes são ferramentas importantes para definir a personalidade das pessoas que integram a equipe, somente a empresa B faz o uso de testes psicológicos, pois servem como um excelente suporte para o seu trabalho em análises de perfil, e seleção.

A empresa B faz uso de avaliações psicológicas, sempre teve psicólogas em seu RH, e passaram a utilizar os testes para dar um melhor suporte nos processos seletivos e de análises de perfil para melhor aproveitamento dos seus colaboradores.

Referente às técnicas de seleção a empresa A, ela mesma faz a seleção de pessoal quando necessário, analisando Curriculum, portfólios, entrevistas com os candidatos e também buscam seus perfis em redes sociais, analisam o que eles postam e de que forma se comportam em sua vida pessoal, seus interesses e os níveis de suas postagens.

A empresa B, faz o uso de diferentes testes psicológicos, de acordo com a função que esta sendo analisada, e após faz a conciliação entre avaliação psicológica, grafologia e entrevista por competências. Os testes são aplicados pela

própria empresa, o seu setor de RH consegue dar suporte a toda rede, não necessitando de trabalho terceirizado dentro destas atividades.

O uso das avaliações psicológicas na empresa B é aplicado diariamente, no momento da seleção, em trocas de funções, pois é através da avaliação psicológica que conseguem fazer a análise de perfil para ver o que podem desenvolver no candidato e em que setor da empresa ele vai ser mais adequado.

O conhecimento, habilidade, atitude, interesse e personalidade dos candidatos da empresa A são avaliados basicamente no curriculum, avaliando seus perfis em redes sociais. Ao fazer um bom processo de seleção é possível identificar o candidato certo para a vaga disponível, o que acaba reduzindo os riscos de erro. Com isso, a empresa tem um índice de rotatividade bastante baixo, mesmo sem optar pelo uso formal dos testes, e sim, a maioria dos sócios baseia – se no conhecimento adquirido na disciplina de psicologia da faculdade, onde fazem uma avaliação dos candidatos buscando pessoas que se encaixem no perfil profissional da empresa.

## CONCLUSÃO

Os desafios enfrentados no cenário global instigam as empresas em buscarem a adaptação às novas necessidades e exigências, onde estão cada vez mais optando por processos de seleção e o apoio dos testes.

Os candidatos com maiores habilidades, atitudes e conhecimentos são os mais atrativos para as empresas, e desta mesma forma as empresas bem estruturadas e com perspectivas de crescimento, atraem e estimulam os candidatos a concorrerem há uma vaga.

As empresas A e B, base do estudo, admitiram ter um processo de seleção rigoroso, tendo maneiras diferentes de recrutar seus colaboradores, preferem ser bem críticos nesta hora, pois fazendo isso terão maior certeza de acerto no futuro, ou seja, diminuindo a rotatividade.

Este estudo se propôs a identificar de que forma os testes psicológicos são utilizados em processos seletivos a fim de compreender a sua eficácia diante de

outras técnicas existentes e o modo como estes influenciam na eficiência das contratações na assertividade e na efetividade do processo em relação ao candidato selecionado.

De modo que, não é um estudo que se finda apenas com essa pesquisa, mas que certamente precisa ser mais explorado pelo meio acadêmico com o objetivo de cada vez mais obtermos informações e precisão diante de um instrumento que permeia dentro de uma esfera constante de contratações e desenvolvimento da equipe e também individualmente de cara funcionário.

## REFERÊNCIAS

ALCHIERI, João Carlos; CRUZ, Roberto Moraes. **Avaliação Psicológica: Conceito, método e instrumento**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

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

DALBOSCO, Simone Nenê Portela; CONSUL, Juliana da Silva. **A Importância da Avaliação Psicológica nas Organizações**. IMED- BR. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/viewFile/143/118>. Acesso em: 26 set. 2015.

FLIPPO, Edwin. **Princípios de Administração de Pessoal**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

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

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

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PASQUALI, Luiz. **Técnicas de Exame Psicológico TEP**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

### **APÊNDICE – ENTREVISTA**

- 1 O que você entende de testes psicológicos?
- 2 A sua empresa aplica os testes? Desde quando a empresa utiliza ? E por quais motivos passou a utilizar e/ou não utiliza?
- 3 Quais as técnicas de seleção de pessoal que são utilizadas na sua empresa? Esses testes são aplicados por empresas terceirizadas ou pela própria empresa, porquê?
- 4 Em qual momento e com qual frequência a Avaliação Psicológica é realizada na empresa (contratações, mudanças de cargo, demissões)? Justifique.
- 5 Como é avaliado o CHAOs (conhecimento, habilidade, atitude, interesse e personalidade) nos candidatos, e o que você busca encontrar através dos testes ou processos de seleção?
- 6 Você acredita que fazendo um bom processo de seleção é possível identificar o candidato certo para a vaga disponível? O que a empresa busca nos candidatos (tipo de perfil, visão, etc).
- 7 Você busca diminuir a rotatividade, como você percebe o uso dos testes para isto? Quais os resultados em relação a efetividade e assertividade, comente sobre.
- 8 Como é avaliado o CHAOs nos candidatos, e o que você busca encontrar através dos testes ou processos de seleção? (conhecimento, habilidade, atitude, interesse e personalidade).
- 9 Você acredita que fazendo um bom processo de seleção é possível identificar o candidato certo para a vaga disponível? O que a empresa busca nos candidatos (tipo de perfil, visão, etc).
- 10 Você busca diminuir a rotatividade, como você percebe o uso dos testes para isto? Quais os resultados em relação a efetividade e assertividade, comente sobre.

---

**A INFLUÊNCIA DAS EMPRESAS NA QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS**

Ana Gabriela Maciel Cezar<sup>1</sup>  
Jaqueline Raquel Arndt<sup>2</sup>  
Larissa Busanello<sup>3</sup>  
Betina Beltrame<sup>4</sup>

**RESUMO**

O presente artigo possui o intuito de apresentar uma breve reflexão referente à qualidade de vida no trabalho e como as organizações afetam diretamente na qualidade de vida dos seus funcionários. Serão abordados assuntos como a satisfação profissional, qualidade de vida no trabalho, influência do estresse e do sofrimento na saúde do colaborador, Estresse e Síndrome de Burnout, causados muitas vezes pelo ambiente profissional. O objetivo geral é demonstrar que todos os indivíduos possuem necessidades e que o trabalho não representa apenas satisfação financeira, mas também é um meio do profissional se sentir realizado. Justificando que o sucesso de uma organização também depende da compreensão de certos comportamentos de seus funcionários e desenvolvimento de habilidades para melhor atender as necessidades dos mesmos. Em razão disso, este artigo tem como objetivo contribuir para uma melhor compreensão da relação humana para com seu trabalho e como este pode afetar diretamente as atitudes e a saúde de todos os envolvidos. Tendo como metodologia utilizada pesquisas bibliográficas.

Palavras-chave: Qualidade de Vida – Ambiente Organizacional – Saúde.

**INTRODUÇÃO**

A qualidade de vida no trabalho pode ser caracterizada pela busca do equilíbrio psíquico, físico e social onde são observadas as necessidades e limitações do ser humano, resultando num crescimento pessoal e profissional. O problema é que, ainda em plena atualidade, nem todas as empresas estão conscientes da

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. adm.anagabriela@gmail.com

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

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

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

importância de oferecer a devida qualidade e condição de trabalho aos seus empregados, o que faz com que estes se sintam desmotivados.

Sendo assim, este artigo objetiva mostrar que a qualidade no ambiente de trabalho altera a qualidade de vida do profissional, podendo causar estresse e, por consequência, desenvolver doenças como a Síndrome de Burnout, a qual também será objeto de estudo no presente artigo. Nesse sentido, visa também compreender as razões pelas quais, o trabalho afeta tão diretamente a vida das pessoas e a sua saúde. Justifica-se a importância deste, um estudo destacando o papel da qualidade de vida no trabalho e a sua contribuição nas relações humanas dentro das organizações.

A metodologia utilizada no presente artigo parte de uma pesquisa bibliográfica, estudando autores como: Dejours, Limongi-França, Oliveira, Siqueira e Tamayo, entre outros (DEJOURS, 1987; LIMONGI-FRANÇA, 2011; OLIVEIRA, 2011; SIQUEIRA, 2008; TAMAYO, 2004).

Para tanto, o presente artigo está estruturado da seguinte forma. O primeiro capítulo versa sobre a satisfação profissional, qualidade de vida no trabalho, influência do estresse na saúde do colaborador, quando o trabalho se torna sofrimento e afeta a saúde mental.

## **1 SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A qualidade de vida no trabalho envolve aspectos físicos, sociais e psíquicos. O estudo sobre o assunto é de suma importância para a compreensão do modo como o trabalho influencia diretamente na vida das pessoas, tanto no comportamento e resultados no ambiente profissional, quanto na saúde dos indivíduos ali presentes.

A qualidade de vida é utilizada atualmente para medir o grau de satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho. Segundo Siqueira, “Satisfação é uma atitude do indivíduo para com o seu trabalho, classificada como um vínculo do trabalhador com seu trabalho, ‘construída por componentes cognitivos e afetivos’.” (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Ou seja, de acordo com Morin e Aubé, criam-se laços, pois a organização não é só um meio formal, mas também é um meio informal, onde as pessoas criam relações entre si (MORIN; AUBÉ, 2009).

No meio organizacional estão presentes assuntos referentes à carreira que cada indivíduo pode desenvolver dentro de uma organização. No caso, quando não supridas às necessidades almejadas, de forma saudável, acaba por influenciar diretamente na saúde e na qualidade de vida do funcionário.

Devido às mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos, a partir da globalização, as empresas têm dado cada vez mais atenção no que diz respeito à saúde de seus funcionários e clima organizacional. Isso se deve também, as tantas novas leis que protegem a saúde física e mental do funcionário. Conforme comentário de Davis e Werther, o evidente interesse das empresas em melhorar a qualidade de vida no trabalho, demonstra a evolução da sociedade em geral, como também o aumento do nível de estudos e instrução referentes a direitos e deveres (DAVIS; WERTHER, 1987).

Esse aumento, no interesse dos funcionários, pelos seus direitos e reais funções dentro da empresa, fazem com que eles não se sujeitem mais a tudo o que os superiores delegam. As empresas estão cada vez mais atentas a essa nova realidade e têm procurado proporcionar uma melhor qualidade de vida para seus funcionários, desenvolvendo estratégias de gestão para manter-se competitiva no mercado e garantir a permanência dos mesmos nas empresas. Na visão de Siqueira sobre qualidade de vida no trabalho, este ressalta que:

[...] satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas proporcionam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos. (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Para a permanência dos funcionários nas empresas é necessário um conjunto de experiências tidas como prazerosas, tais como: o salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho em si. Quando unido todos esses fatores, diz-se que os funcionários possuem qualidade de vida no trabalho.

Ao longo da história, muitos gestores se focaram em realizar estudos para a produção de trabalhos mais agradáveis, proporcionando uma melhor qualidade de vida para seus trabalhadores. Segundo Oliveira, “[...] a motivação do operário seria automaticamente conseguida mediante recompensas financeiras: pensava-se que o trabalhador se sentiria motivado a fazer qualquer trabalho bastando para isso pagá-lo de modo atraente.” (OLIVEIRA, 2011, p.251).

Um bom exemplo disso teria sido Henry Ford, que pagava bem aos seus trabalhadores e acreditava que isso fosse suficiente para que se sentissem satisfeitos e felizes após passarem horas e horas nas linhas de montagem. De acordo com Chiavenato, “As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas.” (CHIAVENATO, 2003, p. 330). A hierarquia das necessidades, segundo Maslow:

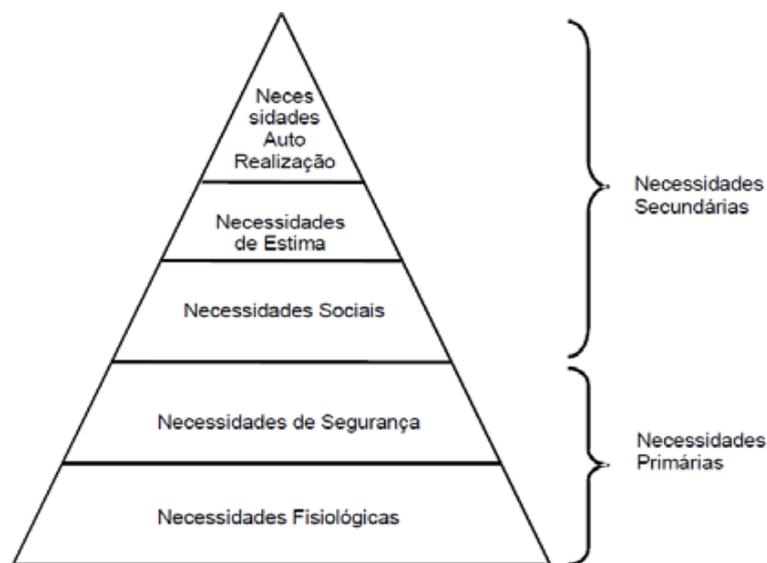


Ilustração1: Hierarquia das necessidades de Maslow.  
Fonte: Chiavenato (2009, p. 125).

Atualmente, as empresas têm a motivação, não apenas financeira, como um quesito imprescindível para geração de resultados positivos dos seus funcionários. Porém, o desafio é promover condições de trabalho que atendam as necessidades de seus funcionários, que atualmente estão mais exigentes. De acordo com Oliveira,

existem fatores que influenciam a satisfação no trabalho, quando presentes, tais como:

[...] a ausência, no ambiente de trabalho em que o trabalho se realiza, de certos fatores que deveriam estar normalmente ali traz insatisfação ao trabalhador. Esses fatores são, principalmente, salário, benefícios, informação atualizada, camaradagem e amizade, supervisão adequada. Nenhum desses “fatores higiênicos” traz satisfação quando está presente; mas qualquer deles traz insatisfação, quando ausente. (OLIVEIRA, 2011, p. 252).

Para que seus funcionários desempenhem suas atividades com mais prazer, sem riscos para sua saúde mental e física, as organizações necessitam proporcionar ambientes dignos para realização e conclusão de suas tarefas. Essa preocupação das empresas com a saúde de seus funcionários é demonstrada de forma positiva pelos mesmos, pois estes trabalham mais felizes e satisfeitos trazendo resultados satisfatórios para a organização, a qual é inteiramente dependente do desempenho dos seus funcionários. Porém, quando não supridas essas necessidades os funcionários podem desenvolver inúmeras patologias que influenciam na sua saúde, podemos citar o estresse como uma das mais comuns patologias.

### **3 INFLUÊNCIA DO ESTRESSE NA SAÚDE DO COLABORADOR**

Manter-se apto e saudável é muito importante, pois nos dias atuais é cada vez mais complicado dispor de tempo para cuidados simples com a saúde. Devido ao estresse que as pessoas são expostas no cotidiano das empresas, a saúde física e emocional acaba sendo prejudicada.

O estresse tornou parte da vida moderna e costuma-se notar níveis mais elevados em pessoas que trabalham sobre pressão e que possuem prazos a cumprir. Segundo Limongi-França, “[...] o estresse é o resultado do esforço de um organismo diante de pressões externas combinadas com suas características intrínsecas.” (LIMONGI; FRANÇA, 2011, p. 19). A influência do estresse na saúde relaciona-se com a fadiga e a somatização, pois são fatores que interagem entre si.

O conceito de estresse é de certo modo confuso, pois vai muito da interpretação e do modo como cada pessoa vive na sociedade. De acordo com Rossi, o estresse é uma palavra derivada do latim, que foi popularmente usada durante o século XVII para representar adversidade ou aflição, diz ainda que em fins do século XVIII, seu uso evoluiu para denotar “força”, “pressão” ou “esforço”, exercida primariamente pela própria pessoa, seu organismo e mente (ROSSI, 1994). Ou seja, cada pessoa sentirá o estresse de modo e intensidade diferente, havendo assim, pessoas mais suscetíveis e afetadas, e outras nem tanto.

Nesse sentido, em cada indivíduo o estresse transparece de uma maneira, muitas vezes através de sensações físicas, como dor de estômago, mal estar, palpitações ou até mesmo dores de cabeça intensas. Conforme França e Rodrigues, estresse é um estado que o organismo atinge que pode resultar em dificuldades na capacidade de resposta interferindo no comportamento mental e afetivo (FRANÇA; RODRIGUES, 2002).

O estresse pode se mostrar presente através de mudanças significativas no funcionamento diário do organismo humano, como é possível observar através do quadro a seguir que apresenta os focos de tensão. Focos de tensão expressas pelo corpo em forma de:

<b>Sensações:</b> mal-estar e desconforto
<b>Pequenos males:</b> dores indeterminadas e vagas
<b>Distúrbios funcionais:</b> dores em órgãos específicos ou mau funcionamento de órgãos
<b>Lesões de órgãos ou sistemas:</b> deficiência de funcionamento de algumas partes do corpo humano

Ilustração 2: Focos de tensão expressas pelo corpo.  
Fonte: Limongi-França (2011, p. 18).

Ou seja, quando o organismo não está bem ele expressa de alguma forma. Isso ocorre também com o estresse que faz com que o corpo reaja de diferentes

maneiras. O estresse por sua vez, acaba desencadeando síndromes como a somatização de eventos, fadiga e a depressão, as mesmas dependem inteiramente do nível de estresse que o ser humano se encontra.

A fadiga poder ser descrita como um processo psicossomático proveniente da considerável diminuição de energias psíquicas ou físicas. Couto descreve fadiga como: “[...] no seu sentido biológico, é a diminuição reversível da função de um órgão, de um sistema ou de todo o organismo, provocada por uma sobrecarga na utilização daquele órgão, sistema ou organismo.” (COUTO, 1987, p. 151).

Quando se trata de somatizações fala-se, conforme Couto, em sintomas que podem ser visíveis ou não, como um mal-estar passageiro, estresse ou até mesmo lesões em órgãos, que por sua gravidade requerer uma atenção maior (COUTO, 1987). A partir deste pressuposto, Dejours define somatização como:

[...] o processo pelo qual o conflito não consegue encontrar uma resolução mental, desencadeando, no corpo, desordens endócrino-metabólicas que se transformam em um precursor de uma doença somática, em que se considera a conversão de experiências mentais em sintomas físicos. (DEJOURS, 1987, p. 127).

O estresse, fadiga e somatização são fatores relevantes quando se trata da saúde do trabalhador, devido ao fato de desencadear uma série de problemas que afetam tanto a saúde física quanto a saúde psicológica do indivíduo. Esses fatores tem influência muito significativa no trabalho, pois interferem no rendimento e qualidade de vida do funcionário.

Quando o ser humano trabalha em um ambiente que não lhe é prazeroso ou então essa organização não lhe fornece o conforto e o clima organizacional necessário para que possa desempenhar sua função, o mesmo tende a ficar insatisfeito profissionalmente e infeliz. Ou seja, esse funcionário terá um alto nível de desgaste, gerando angústia e sofrimento.

#### **4 QUANDO O TRABALHO TORNA-SE SOFRIMENTO E AFETA A SAÚDE MENTAL**

O sofrimento pode surgir de pequenas desavenças que ocorrem entre o trabalhador e a organização. Na perspectiva de Dejours, o sofrimento começa a afetar o trabalhador quando:

[...] a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. (DEJOURS, 1992, p. 29).

Com relação a isso, Dejours, Abdoucheli e Jayet afirmam que o ser humano não vive em um ambiente de trabalho livre de sentimentos como o sofrimento, a angústia, as alegrias e frustrações, mas só depende dele controlar sua vida pessoal. Pois a mesma, não é deixada de lado durante seu expediente. O trabalhador tem suas expectativas objetivadas e quando essas não são atingidas acabam interrompendo as metas traçadas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1999).

Os mesmos autores ainda complementam que “[...] o prazer do trabalho, resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho.” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1999, p.27).

Conforme Dejours, o trabalho gera sofrimento para quem está infeliz com sua carreira. O sofrimento surge pela falta de entrosamento entre homem e a organização. O ser humano busca se adaptar as tarefas elaboradas pela empresa, quando não alcança êxito lhe falta prazer ao desenvolver suas tarefas (DEJOURS, 1993).

Dejours, Abdoucheli e Jayet afirmam que existem fatores os quais influenciam no psicológico dos funcionários, alguns fatores são: “Fatores pessoais, ambientais e sociais são capazes de influenciar o sofrimento psíquico, doenças mentais e físicas. A organização do trabalho determina não só a divisão do trabalho, mas também a divisão dos homens.” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1999, p.

57). Para que não haja divisão no ambiente de trabalho é necessário a participação, discussão, cooperação, solidariedade e ajuda entre a equipe para modificar as situações que possam, de alguma forma, gerar sofrimento.

Embasado no que foi mencionado, Tamayo, comenta que o sofrimento e o prazer são resultados de três diferentes dimensões: a da subjetividade do trabalhador, que representa as necessidades e desejos de cada um; a da organização do trabalho, que abrange o padrão de conduta e as normas criadas pela organização; e da coletividade, que se refere a normas e valores de convivência e a relação interpessoal (TAMAYO, 2004).

Compreende-se que a partir da ideia de subjetividade, organização do trabalho e coletividade, pode-se gerar diferentes sentimentos, sendo ele de prazer ou de sofrimento, no que depende também das situações externas que interferem na vida do trabalhador. Neste mesmo contexto, Mendes apresenta a importância do prazer, mas também do sofrimento para a saúde do trabalhador, sendo o prazer entendido pela autora como um fator de fortalecimento de identidade pessoal. Por outro lado, o sofrimento age como um sentimento de que algo está errado (MENDES, 1999).

Quando o trabalho se torna sofrimento é necessário atentar para a saúde mental nas organizações, onde o estudo da saúde mental não se limita apenas à cura de doenças mentais, mas auxilia na prevenção e na criação de meios que buscam resultar em melhores condições de saúde mental para os trabalhadores. A condição psicológica de uma pessoa depende da estrutura de sua personalidade, que é desenvolvida desde o início de sua vida. As doenças ocupacionais são desenvolvidas a partir de uma série de fatores biológicos, ambientais e socioculturais.

A organização do trabalho não cria doenças mentais específicas, porém, pode contribuir, conforme afirma Dejours, “As descompensações psicóticas e neurológicas dependem, em última instância, da estrutura das personalidades, adquirida muito antes do engajamento na produção.” (DEJOURS, 1949, p. 122).

Cada vez mais é exigido dos trabalhadores maiores habilidades, onde o trabalhador tem de ser ágil, mesmo que seja para ocupar um cargo simples. Essa pessoa tem que dominar sua língua, em alguns casos outro idioma, tem que ter rapidez tanto manual, como na voz e na mente, além de uma bagagem de informações. Tudo isso pode auxiliar o homem em sua qualidade de vida, mas por outro lado sob o controle dos que mantêm o domínio do capital, algumas pessoas se tornam escravas do trabalho.

Tal condição pode criar um sentimento de impotência e de desvalorização no trabalhador. Em função disso, o envolvimento e a motivação diminuem, e o trabalho passa a ser um objeto de sobrevivência. Dejours complementa sobre a angústia que os colaboradores sofrem na realização das suas atividades enfatizando que:

Somos conduzidos a pensar que ao prazer se misturam, às vezes, em proporções importantes, a angústia. Angústia de executar mal o trabalho angústia de correr riscos que acabarão por não dar certo, angústia de que informações importantes permaneçam ocultas, angústia de esquecer uma etapa do trabalho, angústia de ser responsável por um incidente ou um acidente, angústia pelos subordinados e pelo pessoal operacional, cuja saúde não se quer ver ameaçada por um erro ou por uma negligência, angústia de ser mais ou menos sabotado por um rival etc. (DEJOURS, 1949, p. 105).

Frequentemente, a motivação se alicerça através de gratificações, na qual o empregador exige o máximo de seu trabalhador, mas normalmente esquece as condições de trabalho, como salários dignos, ambiente ergonômico e organização do trabalho. Dejours ressalta que:

Deve-se levar em consideração três componentes da relação homem-trabalho: a fadiga, que faz com que o aparelho mental perca sua versatilidade; o sistema frustração-agressividade reativa, que deixa sem saída uma parte importante da energia pulsional; a organização do trabalho, como correria de transmissão de uma vontade externa, que se opõe aos investimentos das pulsões e às sublimações. (DEJOURS, 1949, p. 122).

Já Chanlat afirma que “[...] a imagem idealizada da organização, veiculada no mundo dos negócios, não corresponde muitas vezes ao que se observa na realidade: ‘um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero.’” (CHANLAT, 1993, p. 25).

O homem passa a maior parte de seu tempo trabalhando, por isso, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância. Sendo assim, nas palavras de Mardegan, o trabalho em nossa sociedade represente uma imensa parte no sentido da vida do indivíduo, o que se verifica é a falta de entusiasmo e de motivação em relação à organização (MARDEGAN Jr., 1995).

As pessoas não parecem mais estar preocupadas com o significado do seu trabalho. As condições e as exigências do mercado de trabalho na atualidade, muitas vezes, dispersam o sentido da vida, fazendo com que tais consequências reflitam na vida dos trabalhadores, que se manifestam nas mais variadas doenças ditas ocupacionais, além de afetar a saúde mental (DEJOURS et al., 1999).

Desta forma, a doença ocupacional é designação de várias doenças que causam alterações na saúde do trabalhador, provocadas por fatores relacionados com o ambiente de trabalho. De acordo com Ferenhof e Ferenhof: “[...] a palavra ‘Burnout’ tem origem inglesa e vem da junção das palavras ‘burn’ que significa queima e da palavra ‘out’ que significa exterior, sugerindo que a pessoa com essa síndrome sofre física e psicologicamente.” (FERENHOF; FERENHOF, 2002 p. 29).

De acordo com Campos, “‘A síndrome de Burnout’ é uma doença que se caracteriza pelo desânimo, falta de perspectiva profissional e ‘baixo astral’. Quem sofre dessa doença geralmente altera o humor constantemente, adia projetos e evita opinar sobre o trabalho.” (CAMPOS, 2000, p. 34). Segundo Malagris, a síndrome de Burnout também significa estado de exaustão, também pode ocorrer com trabalhadores altamente motivados, que acabam se excedendo e não suportando a sobrecarga de trabalho (MALAGRIS, 2004).

Nesse sentido, compreende-se que a Síndrome de Burnout causa a diminuição do desempenho no trabalho por ser uma doença que afeta o comportamento. Ela pode ser identificada a partir da postura dos profissionais, que se tornam pessoas fisicamente e emocionalmente exaustas, frequentemente irritadas, ansiosas, com raiva ou tristes (MALAGRIS, 2004).

No entanto, são elementos de difíceis generalizações. Suas causas são uma combinação de fatores individuais, organizacionais e sociais, a principal das causas

é a desvalorização do profissional. As frustrações emocionais podem levar a sintomas como insônia, dores de cabeça, além de abuso no uso de álcool e medicamentos. O profissional passa a apresentar perda de entusiasmo e criatividade, sente-se facilmente frustrado pelos problemas ocorridos, que, por consequência, afeta a qualidade de vida dos trabalhadores.

## **CONCLUSÃO**

Com o presente artigo podemos ressaltar que a Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente ligada com a saúde do trabalhador e que influencia significativamente nos resultados e no dia a dia dos funcionários. Atualmente, as empresas estão dando maior atenção a Qualidade de Vida de seus funcionários, portanto, passaram a adaptar seus ambientes organizacionais e torna-los mais agradáveis e produtivos com o intuito de promover um ambiente que estimule e de suporte ao colaborador e à organização, conscientizados que a saúde dos funcionários está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade.

Todos os funcionários almejam que suas necessidades sejam supridas e suas perspectivas alcançadas, quando não supridos, esses sentimentos acabam por desencadear uma sobrecarga e gerar, em muitos casos, possíveis Síndromes, Estresse ou Sofrimento, que podem desencadear mudanças significativas no funcionamento diário do organismo humano, afetando tanto a saúde física quanto a saúde psíquica.

Nesse sentido compreende-se que a somatização desses fatores pode afetar também a saúde mental dos indivíduos, que não pode ser deixada de lado, trazendo consequências que podem vir a refletir na vida dos trabalhadores, causando diminuição do desempenho no trabalho e mudando o comportamento do trabalhador.

Quando algo em desconformidade no ambiente profissional acaba por influenciar na postura dos profissionais, que se tornam pessoas fisicamente e emocionalmente cansadas, frequentemente irritadas, ansiosas, com raiva ou tristes, surge a necessidade por parte das empresas de identificar as possíveis causas

desses problemas e tentar atender as necessidades e aceitar opiniões de seus funcionários, para que todos dessa forma tenham seus objetivos e expectativas atendidos.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, G. W. S. **Um Método para Análise e Co-Gestão de Coletivos**. São Paulo: Hucitec, 2000.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. Barueri, SP: Manole, 2009.

COUTO, H.A. **Temas de Saúde Ocupacional**. . Belo Horizonte, 1987. (Coletânea dos Cadernos ERGO).

DAVIS, K.; WERTHER, W. B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

\_\_\_\_\_. (1949). A Loucura do Trabalho. In: \_\_\_\_\_. **A Loucura do Trabalho**: estudos de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

\_\_\_\_\_; ABDOUCHELI, E.; JAYET C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1999.

FERENHOF, I. A.; FERENHOF, E. A. Burnout em Professores. **Eccos - Revista Científica**, São Paulo, v. 4, n.1, p. 131-151, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Psicologia do Trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALAGRIS, L. **Pedagogia Institucional: fatores humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Zit, 2004.

MARDEGAN Jr., E. **A Empresa Inteligente: o sucesso é humano.** São Paulo, Editora Gente, 1995.

MENDES, A. M.; Paz, M. G. T. **Inventário de Valores Organizacionais: estudos de Psicologias.** Natal: Moderna, 1999.

MORIN, M. E.; AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. A. de. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2011.

ROSSI, A. M. **Autocontrole: nova maneira de controlar o estresse.** 5. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. **Cultura e Saúde nas Organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

---

**APURAÇÃO DOS CUSTOS NA PRODUÇÃO DE LEITE EM UMA  
PROPRIEDADE RURAL**

Karen Thais Warken<sup>1</sup>  
Augusto Rieger Lucchese<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente estudo desenvolveu-se em uma propriedade rural localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul (RS). O objetivo deste artigo foi apurar os custos na atividade de produção de leite utilizando os princípios do custeio por absorção integral. Quanto à metodologia o estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada de abordagem quali-quantitativa, exploratória e estudo de caso. Para o estudo foram necessários conhecimentos específicos de contabilidade de custos e de contabilidade rural. Os meses analisados foram de Janeiro à Julho de 2015. Para tanto, foi necessário coletar dados junto aos proprietários e criar planilhas eletrônicas visto que as informações foram obtidas a partir de notas fiscais, recibos e anotações realizadas em um simples caderno, que era o único controle existente. A análise dos dados demonstrou um resultado positivo, porém abaixo do esperado pelos proprietários, principalmente devido aos altos custos de produção encontrados nestes períodos, a apropriação da depreciação e alto valor gasto com combustíveis para providenciar alimentação aos animais impactaram nessa apuração.

Palavras-chave: Contabilidade – Custos – Rural - Leite.

**INTRODUÇÃO**

Atualmente a agricultura vem passando por mudanças relacionadas as formas de gestão das empresas rurais. Cada vez mais é necessário que se invista em apurações e controles de custo que retratam a real situação da atividade. Em tempos de inflação imprevisível, aumento do dólar e conseqüente aumento no preço dos insumos, é necessário que se tenha os controles para agir e se necessário buscar alternativas para reduzir custos, objetivando lucros com o mínimo de perda possível.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA). [kthw94@gmail.com](mailto:kthw94@gmail.com)

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

Em nossa região noroeste do RS está ocorrendo a evasão rural, e uma das causas se deve ao fato de que muitos agricultores não tem nem noção de qual o retorno que a atividade lhes dá, não incentivando os mais jovens a permanecerem na propriedade e a desenvolver novas tecnologias, tendo em vista resolveu-se pesquisar sobre os custos relacionados à atividade pecuária para evidenciar quais os retornos com a produção leiteira no primeiro semestre do ano de 2015.

Considera-se que o estudo proporciona informações importantes que contribuem para o gerenciamento da atividade de produção de leite na propriedade, subsidio importante, pois, como foi possível verificar em visita prévia ao estudo, os controles desenvolvidos não atendiam eficientemente às necessidades gerenciais da propriedade. Apesar de existirem anotações para o controle, as mesmas não apresentam um resumo sintético que apresentem informações claras e precisas aos proprietários.

Além desta introdução, a pesquisa apresenta mais quatro tópicos, sendo que o primeiro tópico se atém ao referencial teórico sobre a contabilidade rural. No segundo tópico, descreveu-se sobre a contabilidade de custos. No terceiro tópico descreveu-se a metodologia utilizada para desenvolver o trabalho. No quarto tópico se discutem os resultados com base nos dados coletados e, por último, tem-se a conclusão da pesquisa.

## **1 CONTABILIDADE RURAL**

A contabilidade rural surgiu da necessidade de controlar o patrimônio, para que fosse possível, através das informações um bom planejamento para a tomada de decisões corretas e que tragam benefícios à entidade:

Empresa rural é o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condição de rendimento econômico da região em que se situe e que explore a área mínima agricultável segundo padrões fixados, pública e previamente, pelo poder executivo. (CREPALDI, 2012, p.3).

Nesse sentido, Marion complementa que “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.” (MARION, 2012, p. 02). No Brasil, prevalece a exploração na forma de pessoa física, por ser menos onerosa que a de pessoa jurídica, além de proporcionar mais vantagens de ordem fiscal, principalmente em relação a pequenas atividades (MARION, 2012). Para Santos, Marion e Segatti,

O papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação, ao bem-estar social de seus empregados e à satisfação de seus clientes e da comunidade.(SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009, p.8).

A contabilidade pode ser estudada de um modo geral (para todas as empresas) ou particular (aplicada a certo ramo de atividade ou setor da economia), assim, Marion acrescenta que “[...] quando aplicada a um ramo específico, normalmente é denominada de acordo com a atividade daquele ramo.” (MARION, 2012, p. 3).

No que se refere à pecuária, Santos, Marion e Segatti conceituam como “[...] a arte de criar e tratar o gado [...]” e “A pecuária cuida de animais geralmente criados no campo para abate, consumo doméstico, serviços na lavoura, reprodução, leite, para fins industriais e comerciais.” (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009).

No âmbito rural não é possível ter controle sobre elementos externos, é necessário muito conhecimento para tomar as decisões mais adequadas a eles, buscando sempre identificar ambientes favoráveis para aproveitá-los ao máximo. Controles internos na propriedade são imprescindíveis para um melhor acompanhamento e análise dos comportamentos de demanda, oferta e procura que são os principais fatores que influenciam este tipo de mercado.

## **2 CONTABILIDADE DE CUSTOS**

Atualmente os sistemas de custos completos possuem objetivos bem definidos que auxiliam e muito na administração de qualquer que seja o empreendimento, para a apuração de custos na agropecuária é necessário alguns ajustes, pois nem sempre os espaços de produção e vendas, ou seja, custos e

receitas possuem estabilidade e se realizem logo após a colheita. São necessários também técnicas para controle econômico da propriedade:

A contabilidade de custos nos seus primórdios teve como principal função a avaliação de estoque em empresas industriais, que é um procedimento muito mais complexo que nas comerciais, uma vez que envolve muito mais que a simples compra e revenda de mercadorias, são feitos pagamentos a fatores de produção tais como salários, aquisições e utilização de matérias primas etc. (VICECONTI; NEVES, 2013, p. 8).

A Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão, “[...] no que tange a decisão seu papel consiste na alimentação de informação sobre fatores relevantes.” (MARTINS, 2010).

A contabilidade de custos possui nomenclaturas que auxiliam na classificação dos fatos que ocorrem, para tanto é necessário possuir o conhecimento e ter a capacidade de identificar cada fato para correta alocação. Na Ilustração 1 é possível analisar qual a peculiaridade de cada terminologia:

TERMINOLOGIA	CONCEITO
<b>RECEITA</b>	Receita Operacional corresponde ao evento econômico relacionado com a atividade ou atividades principais da empresa independentemente da sua frequência. [...] o conceito de receita é de elemento 'bruto', e não 'líquido', correspondendo em uma última análise ao valor pelo qual a empresa procura se ressarcir dos custos e despesas e auferir lucro. (INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL, 2001).
<b>GASTO</b>	Segundo Martins Gasto é definido como compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro) (MARTINS, 2010).
<b>DESEMBOLSO</b>	É possível complementar como sendo: “Pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. Pode ocorrer concomitantemente com o gasto (pagamento à vista) ou depois deste (pagamento à prazo). (VICECONTI; NEVES, 2013).
<b>INVESTIMENTO</b>	Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s) (MARTINS, 2010, p.25).
<b>CUSTO</b>	Gasto relativo a bem ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços, são todos os gastos relativos à atividade de produção. Os custos são ativados e integram o estoque de produtos em elaboração e o de produtos. No momento da venda, os custos se transformam em despesas, em obediência ao Princípio da Competência (as despesas devem ser reconhecidas simultaneamente com as receitas que ajudaram a gerar) (VICECONTI; NEVES, 2013, p.14).
<b>DESPESA</b>	Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas (MARTINS, 2010, p.25).

Continuação da Ilustração 1

<b>PERDA</b>	É um gasto não intencional decorrente de fatores externos fortuitos ou da atividade produtiva normal da empresa. No 1º caso, são considerados da mesma natureza que as despesas e são lançadas diretamente contra o resultado do período. No 2º caso, onde se enquadram, por exemplo, as perdas anormais de matérias-primas na produção industrial, integram o custo de produção do período (VICECONTI; NEVES, 2013, p.15).
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Ilustração 1: Terminologia da Contabilidade de Custos.**

Fonte: Adaptado de Martins, Ibracon, Viceconti e Neves (MARTINS, 2010; INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL, 2001; VICECONTI; NEVES, 2013).

Para apuração dos custos é necessário que haja classificação dos materiais em diretos ou indiretos e também a definição do método de custeio adequado para a apuração (BORNIA, 2009). Segundo Ribeiro, “[...] são considerados diretos todos os materiais aplicados no processo de fabricação e que integram a matéria-prima.” (RIBEIRO, 2009, p.103). Para Bornia, “[...] são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos [...], são exemplos de custos diretos em relação aos produtos a matéria-prima e a mão de obra direta.” (BORNIA, 2009).

Bornia destaca que os custos indiretos necessitam de alocação às unidades, não são ser facilmente atribuídos às unidades, pois pode ser realizado por vários critérios (BORNIA, 2009). Ribeiro complementa que os custos indiretos compreendem os gastos com materiais, mão de obra e Gastos Gerais de Fabricação aplicados indiretamente na fabricação dos produtos (RIBEIRO, 2013).

Os custos também podem ser classificados de outras formas, além de direto e indireto, podem ser fixos e variáveis. A classificação em custos fixos e variáveis relaciona o valor total do custo e o volume de produção em determinado período. Para Martins, quanto maior a quantidade produzida, maior seu consumo (MARTINS, 2010). Dentro de uma unidade de tempo como um mês, o valor do custo com materiais varia de acordo com o volume de produção: “[...] portanto, materiais diretos são Custos Variáveis.” Ribeiro complementa que “Custos Variáveis são aqueles que variam em decorrência do volume de produção.” (RIBEIRO, 2013, p. 34).

Para definição de custos fixos Ribeiro define que: “[...] são aqueles que permanecem estáveis independentemente das alterações do volume da produção. São custos necessários ao desenvolvimento do processo industrial em geral, motivo pela qual se repetem todos os anos.” (RIBEIRO, 2013, p. 35). Martins exemplifica o

custo fixo com a mensuração do aluguel mensal, pois independentemente da produção o seu valor permanece o mesmo (MARTINS, 2010).

São três os principais sistemas de custeio: custeio variável, custeio por absorção e custeio baseado em atividades, também chamado de ABC (Activity Based Costing). Para o estudo será utilizado o sistema de custeio por absorção que segundo Ribeiro: “[...] este sistema de custeio contempla como custo de fabricação todos os custos incorridos no processo de fabricação do período, sejam eles diretos ou indiretos. Nesse caso somente as despesas integrarão o resultado do exercício.” (RIBEIRO, 2009, p.58). Para Martins,

Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos. No Brasil, o Custeio por Absorção está contemplado no Pronunciamento Técnico CPC 16, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que trata da valoração de estoques, nos itens 12 a 14. (MARTINS, 2010, p.37).

Bornia complementa que no custeio por absorção integral, ou total, a totalidade dos custos (custos fixos e variáveis) é distribuída aos produtos: “[...] Muitas vezes, entretanto, suas informações são também, utilizadas com fins gerenciais.” (BORNIA, 2009, p. 34). Para o autor,

A separação entre custos e desperdício, própria do custeio por absorção ideal, é fundamental para a mensuração dos desperdícios do processo produtivo, facilitando o controle dos mesmos. Essa separação é de grande importância para a implementação do processo de redução contínua dos desperdícios, possibilitando a priorização das ações de combate ao trabalho que não agrega valor e aos desperdícios. (BORNIA, 2009, p.37).

O assunto abordado neste artigo se mostra atual e com crescimento na área de estudo ainda pouco explorado, visto que o Brasil possui uma grande área geográfica envolvida com a agropecuária. Também já foi estudado e praticado por outros estudantes dos diversos estados brasileiros. Na Ilustração 2, é possível mencionar alguns trabalhos relacionados com o tema, bem como seus autores e principal objetivo:

AUTORES	TÍTULO	OBJETIVOS
Segala; Silva (2007)	Apuração dos custos na produção de leite em uma propriedade rural do município de Irani-SC.	Apuração dos custos na atividade de produção de leite utilizando o princípio do custeio por absorção integral.
Costa (2014)	Apuração dos custos da produção leiteira na propriedade XY no município de Rondinha-RS.	Apurar os custos na produção leiteira da propriedade XY no período de Janeiro à Junho de 2014. Calcular os custos totais, margem de contribuição e ponto de equilíbrio contábil na produção leiteira.
Reis; Medeiros; Monteiro (2001)	Custos de produção da atividade leiteira na região sul de Minas Gerais	O estudo buscou identificar econômicos de custos que mais afetam a decisão do empresário pecuarista no seu processo produtivo.

**Ilustração 2: Estudos Relacionados à Custos na Pecuária Leiteira.**

Fonte: produção dos pesquisadores.

Segundo Segala e Silva, no estudo realizado no estado de Santa Catarina, foi possível verificar que nos três períodos analisados pela autora houve prejuízo contábil (SEGALA; SILVA, 2007). Quando levado em consideração uma análise econômica financeira, onde apenas se consideram os desembolsos e entradas financeiras, os resultados foram mais positivos com prejuízos inferiores nos meses de março e abril e lucro no mês de maio. Os possíveis fatos para estes resultados negativos, segundo o produtor se devem ao aumento no preço dos implementos e insumos e pelo baixo preço pago por litro de leite aos produtores.

O estudo de Costa é um trabalho de conclusão de curso que buscou conhecimentos detalhados sobre o custo de produção, margem de contribuição, e ponto de equilíbrio contábil no estado do Rio Grande do Sul (COSTA, 2014). Suas principais contribuições e sugestões para o proprietário foram de que mantivessem os controles para o acompanhamento dos custos, para que seja possível melhorar ainda mais o lucro líquido que no semestre ficou 13,79% da receita líquida. Valor este que o produtor considera baixo, porém possui a consciência de que para um produto de qualidade são necessários investimentos.

O terceiro e último estudo abordou os custos incorridos em doze propriedades pecuaristas do estado de Minas Gerais. Os principais resultados encontrados foram que a pecuária leiteira nessas propriedades possuem condições de continuar a produzir no curto prazo, pois cobre todos os custos variáveis e parte dos fixos. No entanto não estão repondo os valores depreciados para a futura renovação da propriedade, se não houver melhorias nesta área irão buscar alternativas de

aplicação do capital que remunerem pelo menos o custo de oportunidade (REIS; MEDEIROS; MONTEIRO, 2001).

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma Pesquisa Aplicada, classificando-se como uma pesquisa descritiva. Em relação aos Procedimentos Técnicos, a pesquisa classifica-se como: Pesquisa Bibliográfica, Documental e Estudo de Caso. Lakatos e Marconi definem que:

[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A definição pelo tema abordado no estudo se deu devido ao interesse pela aplicação do conhecimento da ciência contábil e de custos à área rural, e também por solicitação dos proprietários que cederam as informações para o estudo. Inicialmente foram feitas visitas à propriedade, para que por meio da observação da rotina diária de produção fosse possível perceber algum déficit que a contribuição do estudo possa suprir.

Desta forma, acompanharam-se os movimentos de entradas e saídas desde o mês de janeiro de 2015 a julho de 2015, para a apuração da principal atividade da propriedade que é a produção leiteira. Os dados coletados foram analisados de forma descritiva/qualitativa e também de forma quantitativa. O estudo se propôs a contribuir na organização das informações coletadas para planilhas adequadas possibilitando uma melhor apuração dos custos de produção, visto que apenas possuíam anotações em um caderno.

### **4 APURAÇÃO DO RESULTADO**

Apresenta-se a seguir os demonstrativos de resultado do semestre analisado. A propriedade estudada não possui apenas atividade pecuária, possui também

atividade de plantio de commodities como soja e milho. As quais serão ignoradas para esta análise.

Os demonstrativos foram apurados individualmente ao final de cada mês analisado e posteriormente elaborados em um demonstrativo integrado para facilitar a análise. É importante mencionar que os demonstrativos foram apurados especialmente para este estudo e que seu caráter é gerencial. Na Ilustração 3 é possível observar quais são as foram as produções de leite em cada mês:

Matrizes	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	Média
Em lactação	25	23	25	23	23	24	24
Continuação da Ilustração 3							
Produção Mensal em litros de leite	13719	10629	13177	11597	11797	12905	12304,00
Média de Produção de vaca/litros/mês	548,8	462,1	527,1	504,2	512,9	537,7	515
Média de Produção de vaca/litros/dia	17,7	15,2	17,0	15,5	15,2	16,7	16,2

**Ilustração 3: Produção Mensal de Litros de Leite.**

Fonte: produção dos pesquisadores.

Como é possível visualizar, a propriedade possui em média 24 vacas lactantes por mês, sua produção em litragem de leite permaneceu entre 10.629 litros e 13.719 litros com uma média de 12.304 litros por mês. Vale ressaltar que algumas matrizes possuem genética melhor do que outras, o que justifica as diferenças de média de produção por animal, pois durante os meses vai se renovando a linha de produção, algumas vacas vão ser “secas” por um período e vacas recém paridas voltam para compor a produção.

Na Ilustração 4 é possível compreender quais os custos fixos e variáveis encontrados que influenciam no resultado bruto e na formação do custo do produto vendido, também chamado de CPV. Ela apresenta os custos fixos e variáveis do período, dados estes que foram obtidos principalmente a partir de notas fiscais, recibos ou anotações de controle dos proprietários. A soma dos custos do período totalizaram R\$ 39.286,94, sendo que os custos que mais influenciam

percentualmente são os que envolvem a alimentação com rações e farelos 45,6%, seguidos com a soma das depreciações dos equipamentos de ordenha com menos de dez anos, matrizes com menos de cinco anos e construções com menos de vinte anos que totalizaram 13,1% sobre o custo total do período:

Custo Fixos + Variáveis	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	Total	Perc.
Manutenção e Limpeza	R\$ 124,66	R\$ 144,85	R\$ 40,00	R\$ 202,50	R\$ 125,50	R\$ 117,30	R\$ 754,81	1,9%
Silagem	R\$ 435,83	R\$ 444,55	R\$ 453,44	R\$ 462,51	R\$ 471,76	R\$ 481,19	R\$ 2.749,27	7,0%
Sal Mineral	R\$ 310,30	R\$ 185,00	R\$ 192,50	R\$ 193,50	R\$ 210,00	R\$ 350,00	R\$ 1.441,30	3,7%
Rações, Farelos	R\$ 3.360,30	R\$ 2.534,00	R\$ 2.832,06	R\$ 3.200,00	R\$ 3.027,82	R\$ 2.946,18	R\$ 17.900,36	45,6%
Medicamentos	R\$ 584,74	R\$ 285,74	R\$ 786,62	R\$ 344,57	R\$ 47,95	R\$ 344,20	R\$ 2.393,82	6,1%
Água	R\$ 51,00	R\$ 55,00	R\$ 51,00	R\$ 66,00	R\$ 39,00	R\$ 48,00	R\$ 310,00	0,8%
Energia Elétrica	R\$ 195,01	R\$ 174,37	R\$ 192,37	R\$ 203,69	R\$ 232,05	R\$ 262,40	R\$ 1.259,89	3,2%
Combustível e Lubrificantes	R\$ 708,88	R\$ 661,62	R\$ 732,51	R\$ 708,88	R\$ 732,51	R\$ 708,88	R\$ 4.253,28	10,8%

**Continuação da Ilustração 4**

Fertilizante de Pastagens	R\$ 350,00	R\$ 192,00	R\$ 322,21	R\$ 700,00	R\$ 1.335,00	R\$ 180,00	R\$ 3.079,21	7,8%
Depreciações de Instalações Ordenha 10%	R\$ 241,67	R\$ 1.450,00	3,7%					
Depreciações de Matrizes 20%	R\$ 520,00	R\$ 3.120,00	7,9%					
Depreciações de Construções 5%	R\$ 95,83	R\$ 575,00	1,5%					
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 6.978,22</b>	<b>R\$ 5.534,63</b>	<b>R\$ 6.460,21</b>	<b>R\$ 6.939,15</b>	<b>R\$ 7.079,09</b>	<b>R\$ 6.295,65</b>	<b>R\$ 39.286,94</b>	100,00%

**Ilustração 4: Custos Fixos + Variáveis.**

Fonte: produção dos pesquisadores.

Quanto às despesas que serão apresentadas na Ilustração 5, foram considerados as remunerações dos proprietários e a energia elétrica. Na remuneração foi considerado o valor de 1 salário mínimo mais as contribuições previdenciárias, férias e fundo de garantia. É importante ressaltar que possuem mais remunerações, porém advindas de outras atividades, não consideradas neste estudo:

DESPESAS PECUÁRIAS	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15
Salários 2 x R\$788,00	R\$ 1.576,00					
FGTS	R\$ 126,08					

Continuação da Ilustração 5

INSS	R\$ 315,20					
13º Salário	R\$ 131,33					
Férias	R\$ 651,41					
Energia Elétrica	R\$ 195,01	R\$ 174,37	R\$ 192,37	R\$ 203,69	R\$ 232,05	R\$ 262,40
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.995,04</b>	<b>R\$ 2.974,40</b>	<b>R\$ 2.992,40</b>	<b>R\$ 3.003,72</b>	<b>R\$ 3.032,08</b>	<b>R\$ 3.062,43</b>

**Ilustração 5: Despesas Fixas.**

Fonte: produção dos pesquisadores.

Apesar de alguns destes itens não serem desembolsos momentâneos, como férias e 13º Salário, é importante contabilizar realizando as provisões de cada mês, pois representará o real custo que a propriedade possui na produção de leite mensal. Interessante também observarmos individualmente o valor do custo do litro de leite, e a margem que cada litro deixa para cobrir as despesas do período:

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Total dos Custos	-R\$ 6.978,22	-R\$ 5.534,63	-R\$ 6.460,21	-R\$ 6.939,15	-R\$ 7.079,09	-R\$ 6.295,65
Produção Mensal em litros de leite	13719	10629	13177	11597	11797	12905
Custo/Litro	-R\$ 0,51	-R\$ 0,52	-R\$ 0,49	-R\$ 0,60	-R\$ 0,60	-R\$ 0,49
Receita/Litro	R\$ 0,76	R\$ 0,78	R\$ 0,86	R\$ 0,86	R\$ 0,87	R\$ 0,90
Incentivo qualidade/ a granel	R\$ 0,01					
Resultado por Litro/ Margem de Contribuição	R\$ 0,26	R\$ 0,27	R\$ 0,38	R\$ 0,28	R\$ 0,28	R\$ 0,43
Margem x Produção	R\$ 3.618,33	R\$ 2.892,03	R\$ 5.065,70	R\$ 3.204,74	R\$ 3.336,47	R\$ 5.521,45

**Ilustração 6: Valores por Litro.**

Fonte: produção dos pesquisadores.

O custo de produção do litro de leite nos meses analisados se encontra entre R\$0,49 e R\$0,60 dependendo do mês analisado. Nos meses em que o produtor recebeu mais pelo litro de leite também houve um aumento de custo por litro, se deve principalmente pelas instabilidades climáticas o que impossibilitou os animais de pastarem de forma adequada, pelo alto volume de chuvas ocorrido neste período no Rio Grande do Sul, sendo necessária uma maior suplementação de outros alimentos e investimento na recuperação das pastagens de inverno.

Ao final de todas estas análises é possível apresentar o Demonstrativo do semestre que está na ilustração a seguir:

Receitas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	TOTAL	%
Receita leite vendido no mēs	R\$ 10.390,77	R\$ 8.267,23	R\$ 11.328,26	R\$ 9.969,94	R\$ 10.238,61	R\$ 11.623,53	R\$ 61.818,34	<b>96,38%</b>
Incentivo qualidade	R\$ 562,47	R\$ 308,24	R\$ 513,90	R\$ 695,82	R\$ 589,85	R\$ 90,33	R\$ 2.760,61	<b>4,30%</b>
Incentivo a granel	R\$ 205,78	R\$ 159,43	R\$ 197,65	R\$ 173,95	R\$ 176,95	R\$ 193,57	R\$ 1.107,33	<b>1,73%</b>
(-) Funrural 2,3%	-R\$ 256,66	-R\$ 200,90	-R\$ 276,92	-R\$ 249,31	-R\$ 253,12	-R\$ 273,87	-R\$ 1.510,78	<b>-2,36%</b>
(-) FUNDESA	-R\$ 6,16	-R\$ 4,77	-R\$ 5,92	-R\$ 5,21	-R\$ 5,30	-R\$ 5,80	-R\$ 33,16	<b>-0,05%</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 10.896,20</b>	<b>R\$ 8.529,23</b>	<b>R\$ 11.756,97</b>	<b>R\$ 10.585,19</b>	<b>R\$ 10.746,99</b>	<b>R\$ 11.627,76</b>	<b>R\$ 64.142,34</b>	<b>100%</b>
(-) Custo Total	-R\$ 6.978,22	-R\$ 5.534,63	-R\$ 6.460,21	-R\$ 6.939,15	-R\$ 7.079,09	-R\$ 6.295,65	-R\$ 39.286,94	<b>61%</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 3.917,98</b>	<b>R\$ 2.994,60</b>	<b>R\$ 5.296,76</b>	<b>R\$ 3.646,04</b>	<b>R\$ 3.667,90</b>	<b>R\$ 5.332,11</b>	<b>R\$ 24.855,40</b>	<b>39%</b>
<b>(-)Despesas</b>	<b>-R\$ 2.995,03</b>	<b>-R\$ 2.974,39</b>	<b>-R\$ 2.992,39</b>	<b>-R\$ 3.003,71</b>	<b>-R\$ 3.032,07</b>	<b>-R\$ 3.062,42</b>	<b>-R\$ 18.060,01</b>	<b>28,16%</b>
(-)Luz	-R\$ 195,01	-R\$ 174,37	-R\$ 192,37	-R\$ 203,69	-R\$ 232,05	-R\$ 262,40	-R\$ 1.259,89	<b>7%</b>
(-)Folha de Pagamento/Salários	-R\$ 2.800,02	-R\$ 16.800,12	<b>93%</b>					
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$ 922,95</b>	<b>R\$ 20,21</b>	<b>R\$ 2.304,37</b>	<b>R\$ 642,33</b>	<b>R\$ 635,83</b>	<b>R\$ 2.269,69</b>	<b>R\$ 6.795,39</b>	<b>10,59%</b>

Ilustração 7: Demonstrativo de Resultado do Semestre Analisado.

Fonte: produção dos pesquisadores.

Através do demonstrativo pode-se verificar que o produtor possui qualidade na produção do leite e com isto recebe incentivos na composição da receita, de acordo com as aprovações nos testes de qualidade. Já os descontos da receita como o FUNRURAL 2,3%) e o FUNDESA são contribuições instituídas por lei, a primeira na condição de segurado especial englobando contribuições de INSS e Riscos de Acidente de Trabalho. O segundo é destinado ao Fundo Estadual de Defesa Sanitária do Estado para apoiar ações de defesa sanitária e se necessário indenizar em caso de enfermidades infectocontagiosas dos animais.

A partir deste demonstrativo também é possível perceber que apesar da atividade não estar com resultados negativos, está com um índice de representatividade sobre a receita abaixo do esperado pelos proprietários, com média de 10,59% de lucro, interessante destacar que Costa encontrou resultados semelhantes em seu estudo que apresentou um lucro líquido do semestre em 13,79% (COSTA, 2014). Sabe-se que as depreciações não representam desembolsos de valores, mas precisam ser considerados para futuramente realizar a renovação da propriedade, índice este que os produtores não levavam em consideração até por não terem o conhecimento.

Outro índice que está relativamente alto é o de custos de produção, que representam em média 61% sobre a receita líquida, valor este que deverá ser

trabalhado com produtos alternativos para a baixa do custo. Em relação aos artigos citados anteriormente é possível verificar que a apuração dos custos na pecuária se assemelha de acordo com a região produtora analisada. Portanto o trabalho de Bruna Costa, na cidade de Rondinha-RS foi o que apresentou resultados semelhantes, tanto de custos como no resultado líquido.

## **CONCLUSÃO**

A presente pesquisa teve como propósito apurar os custos da produção leiteira e o resultado contábil da propriedade em estudo. Para isto foram analisados os meses de janeiro à junho de 2015. Para o melhor resultado possível foi necessário conhecer as atividades relacionadas e os custos empregados.

A ferramenta de custos é essencial para a tomada de decisões, porém é pouco utilizada nas propriedades rurais de nossa região. Ela auxilia para que as propriedades possam desenvolver-se de forma adequada e com a menor perda possível e com ações de correção em índices que possam demonstrar-se anormais. Cada atividade é única e deve ser estudada e desenvolvida de acordo com o seu processo.

A propriedade estudada embora possuísse controle dos pagamentos, não monitorava os gastos e a influência de cada um sobre a receita auferida, tanto é que apesar de ter obtido resultados positivos, os mesmos não são satisfatórios para o constante desenvolvimento da atividade.

O primeiro estudo relacionado apresentou prejuízo quando analisado contabilmente incluindo depreciações, já analisado financeiramente apresentou resultados positivos. Já no presente estudo, mesmo incluído as depreciações o resultado final foi positivo.

Quanto ao segundo estudo relacionado, a atividade em estudo apresentou lucro, as representatividades percentuais dos índices perante a receita líquida foram semelhantes ao presente estudo, o que justifica que os custos e forma de destinação dos recursos variam de acordo com a região em que se encontram as

atividades. Esta duas propriedades se encontram na região Norte do Rio Grande do Sul.

O terceiro estudo relacionado teve resultados muito diferentes do presente estudo, pois auferiu resultado final negativo excluindo as depreciações, teve médias de produção por animal abaixo do encontrado neste estudo, e custos de produção altos. Vale também ressaltar que o terceiro estudo relacionado foi feito em 2001, no estado de Minas Gerais. Do ponto de vista acadêmico, a realização do estudo foi satisfatória, pois proporcionou novos conhecimentos e foi possível à aplicação da teoria estudada em aula com a prática num ramo de atividade pouco desenvolvido e muito interessante.

Com certeza a aplicação destes conhecimentos contribuirá e muito no gerenciamento da propriedade estudada, pois como sabemos os agricultores ou pecuaristas não possuem a capacidade de impor o preço de venda em seus produtos, pois o mercado de encarrega disto, portanto a única forma é gerenciar bem os fatores que estão sobre o seu controle e administrar da melhor forma possível para obter os melhores resultados possíveis.

## REFERÊNCIAS

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos:** aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Bruna de. **Apuração dos Custos da Produção Leiteira na Propriedade XY no Município de Rondinha-RS.** 2014. 83 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo, Sarandi, RS, 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural:** uma abordagem decisória. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL. IBRACON. **NPC 14:** Receitas e Despesas. Disponível em:  
<<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detPublicacao.php?cod=143>>.  
Acesso em: 02 nov. 2015.

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

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural**: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REIS, Ricardo Pereira; MEDEIROS, André Luiz; MONTEIRO, Lucas Andrade. Custos de Produção da Atividade Leiteira na Região Sul de Minas Gerais. 11p. **Revista Eletrônica de Administração da UFLA**, v.3, n. 2. 2001. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/272/268>>. Acesso em: 11 out. 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade de Custos Fácil**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos, SEGATTI, Sonia. **Administração de custos na Agropecuária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEGALA, Cristiane Zucchi Sopelsa Segala; SILVA, Ivanir Techio da. Apuração dos Custos na Produção de Leite em uma Propriedade Rural do Município de Irani-SC. 26 p. **Revista Custos e @gronegocio online**, v.3,n.1, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v3/Custos%20do%20leite.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

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

---

**BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DE CLIENTES EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL.**

Lidiane Teresinha de Lima<sup>1</sup>  
Cristiano de Lima<sup>2</sup>

**RESUMO**

O que caracteriza uma empresa de sucesso é a sua capacidade de gerar retorno aos seus acionistas e agregar valor aos seus clientes em curto e longo prazo. No novo modelo de gestão, os fatores financeiros deixaram de ser parâmetro para medir o crescimento da organização, passando a ter ênfase o gerenciamento de desempenho. Um dos sistemas de gestão utilizados como aliado no processo de medição desse desempenho é o Balanced Scorecard (BSC), que dispõe de quatro perspectivas para alinhar a estratégia aos objetivos, medindo, com base em indicadores, os resultados alcançados em todos os níveis da organização: a perspectiva financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Este estudo analisou as variáveis necessárias para implantar o BSC em um escritório contábil situado em São Martinho/RS, com foco na perspectiva de clientes. Foram definidos os indicadores relevantes para mensurar e monitorar o desempenho na perspectiva em estudo: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Foram também enumeradas as iniciativas necessárias para atingir as metas propostas pelo escritório. Concluiu-se que é fundamental conhecer o cliente e quais são suas expectativas, avaliar o seu nível de satisfação periodicamente e, conseqüentemente, retê-los em maior número e aumentar a participação de mercado, bem como enfatizar a imagem da organização a fim de captar cada vez mais clientes.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard – Indicadores – Estratégia – Perspectiva de Clientes.

**INTRODUÇÃO**

Discutir estratégias, metas e resultados, deixou de ser um hábito apenas para grandes empresários, administradores ou gerentes de organizações renomadas. Definir metas e traçar a melhor estratégia alinhada com a missão e visão da empresa tornou-se um meio de sobrevivência para organizações de todos os níveis

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso Bacharelado em de Ciências Contábeis – 5º Semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. lididelima@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Custos. Orientador. Professor do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br

e segmentos. Esta tarefa, no entanto, se transforma em um desafio no contexto que se vivencia, onde os cenários sofrem mutações constantemente e a globalização, que por sua vez, ao mesmo passo que abre portas para novas oportunidades e mercados, também submete ariscos e instabilidade.

Em meio a este cenário, tornam-se indispensáveis ter pleno conhecimento de gestão, estratégia e fazer uso de ferramentas que auxiliem na administração organizacional e que consiga suprir a necessidade de transformar metas e estratégias pré-definidas em realidade e ainda, monitorar o desempenho obtido através de reavaliações periódicas, a fim de obter informações que sirvam como referenciais concretos e reais para a tomada de decisão.

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia estratégica que vem se destacando neste cenário. Sua origem foi na França na década de 60 com o nome de *Tableau de Bord* e na Espanha com o nome de *Quadro de Mando Integrado*. Mas tornou-se conhecido através de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, no ano de 1990 realizado pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton.

Preocupados em avaliar o nível de desempenho da organização, que até então era medido com base somente em indicadores financeiros, realizaram este estudo para provar que se precisa muito mais que informações sobre faturamento, lucro ou prejuízo para gerir uma organização.

Este trabalho tem o propósito de estudar as variáveis que devem ser consideradas para implantar o BSC em um escritório contábil, dando ênfase na perspectiva de clientes. O escritório em questão é situado em São Martinho, RS, e busca medir o nível de satisfação de seus clientes, analisar qual a visão deles da organização, o que esperam dela e assim estreitar sua relação, fidelizar e suprir as necessidades de seus clientes, firmando o compromisso estabelecido de acordo com a missão e visão da organização.

## **1 CONTABILIDADE**

A contabilidade, de acordo com o cenário atual, vem se transformando, se renovando para suprir as necessidades no novo mundo corporativo. Um marco que foi de suma importância para a evolução contábil, foi o método das partidas dobradas, que foi estudado pelo Frei Luca Pacioli, em seu livro *Summa Arithmetica* - 1494.

Segundo Barbosa, os primeiros profissionais que surgiram no Brasil foram enviados pelo governo português. O surgimento do ensino contábil no Brasil reporta-se a Escola de Comércio de Lisboa, em 1759, que com o crescimento do comércio no início do século XIX e pelo surgimento de uma legislação a partir de 1808, iniciou uma jornada de aprendizado sobre as práticas comerciais que mais tarde se especializaria em escriturar os fatos e atos contábeis. Os formados contadores eram conhecidos como “guarda-livros”. Sua função era registrar os atos de comércio, e contabilizar o patrimônio dos comerciantes, clero e nobreza (BARBOSA, 2013).

Porém, nos dias atuais, o profissional contábil deixou de ser um agente “cobrador de impostos”, “um guarda-livros”, para incorporar um exímio estrategista, consultor contábil, seu objetivo maior é agregar valor, clarear a visão do administrador da organização quanto à tomada de decisões, aproximando-se da gestão da empresa. De acordo com Branco, vive-se hoje a era do conhecimento, do capital intelectual, onde o poder de manipular este conhecimento é o ponto chave das grandes decisões.

É este capital que as empresas estão procurando, principalmente no setor contábil: profissionais que possam interagir e estudar as realidades políticas, sociais e financeiras e toda e qualquer variável que possa determinar o rumo a ser tomado por elas. O contabilista deve ter consigo que é um trabalhador do conhecimento, um profissional valioso, procurado por seu talento e trabalho (BRANCO, 2002).

Sem dúvidas, o profissional contábil, quando especialista nas diversas áreas ligadas ao setor contábil, torna-se um grande aliado das organizações empresariais na busca por potencial competitivo e lucratividade.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Aliada dos mais variados segmentos profissionais, a estratégia passou também a fazer parte do setor contábil como uma ferramenta utilizada para desenvolver as atividades e tarefas rotineiras e ampliar a capacidade produtiva de todos os setores da organização. Oliveira conceitua estratégia como sendo a determinação de metas básicas de longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar metas (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2007). Para Kotler e Armstrong,

[...] cada empresa deve encontrar o plano para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos. Esse é o foco do planejamento estratégico – o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.30).

Para Mintzberger, a Estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas (MINTZBERG, 2013). Porém, para solucionar de fato os problemas e executar metas, é necessária a colaboração e o empenho de todos os envolvidos com a organização, um meio para que isto ocorra em um ritmo natural é a motivação de todo corpo de colaboradores. Neste contexto:

A essência de qualquer estratégia e negócios é a proposição de valor para o cliente, a qual descreve uma combinação única de atributos de produtos e serviços. De relacionamento com os clientes e de imagem corporativa. Ela define como a organização diferencia-se dos concorrentes, a fim de atrair, reter e aprofundar relacionamentos com os clientes almejados. A proposição de valor é crucial, porque ajuda a organização a conectar seus processos internos à melhoria dos resultados com os clientes. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.112).

Mapear estas estratégias e definir prioridades requer um plano, ou seja, planejamento estratégico, essencial para alinhar metas e objetivos com a rotina cotidiana da organização.

## 2.1 DEFINIR OBJETIVOS

Para a elaboração de um plano estratégico que represente de fato a realidade da organização é necessário definir os objetivos pretendidos. Chiavenato defende que objetivos são resultados de longo prazo que se tem pretensão de atingir em um espaço de tempo que também deve ser estabelecido (CHIAVENATO, 2011).

Para Montana e Charnov, dar a empresa objetivos rotineiros garante à mesma manter nível corrente de serviço, e ao mesmo tempo descobrir novos objetivos inovadores ou de aperfeiçoamento (MONTANA; CHARNOV, 2010). É importante ressaltar que os objetivos devem ser definidos de maneira clara e objetiva, de fácil entendimento, de forma que todos compreendam a importância do seu alcance para a organização.

## 2.2 DEFINIR METAS

A definição das metas deve estar em acordo com a realidade da organização, analisando os cenários em que a organização está inserida, e qual as chances concretas de alcançá-las:

[...] as noções de meta organizacional referem-se à identificação e o compreensão dos meios necessários para o alcance dos objetivos organizacionais inicialmente definidos; temos como pré-requisito um conjunto de etapas a serem atingidas gradativamente para que possamos operacionalizar determinado objetivo. (KANAANE, 2011, p.47).

Com vistas à situação colocada, pode-se dizer que com informações atualizadas, acompanhamento do mercado, e um plano estratégico bem desenvolvido, com metas e objetivos alinhados, a empresa caminha rumo ao crescimento, agregando valor a seus produtos e serviços bem como à sociedade em que está situada.

### 3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Para alinhar o plano estratégico e torná-lo concreto e visível para todos os integrantes da organização é necessário montar um mapa estratégico. Segundo Kaplan e Norton “[...] os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 83). Os autores ainda acrescentam:

Os mapas estratégicos definem objetivos para o crescimento da receita; os mercados-alvo em que ocorrerá o crescimento lucrativo; as proposições de valores que levarão os clientes a fazer mais negócios, com margens mais elevada; o papel crítico da inovação e da excelência em produtos, serviços e processos; e os investimentos necessários em pessoas e sistemas para gerar e sustentar o crescimento projetado. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.100).

O mapa estratégico deve ser constituído de acordo com as necessidades de cada organização, levando em consideração que os metas e objetivos são individualizados. A Ilustração 1 representa um mapa estratégico, que pode servir como base para compreender sua estrutura:



Ilustração 1: Mapa Estratégico Genérico.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O mapa estratégico da ilustração é sintetizado e pode ser utilizado como modelo, onde as metas e objetivos devem ser detalhados, de acordo com as necessidades de cada organização.

#### **4 BALANCED SCORECARD (BSC)**

O Balanced ScoreCard é uma ferramenta que auxilia na execução do planejamento estratégico:

Ele reúne em um único relatório gerencial muitos dos elementos aparentemente desconexos da agenda competitiva da empresa: desenvolver a orientação para os clientes, abreviar os tempos de reposta, melhorar a qualidade, enfatizar o trabalho em equipe, reduzir o tempo de lançamentos de novos produtos e gerenciar em longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 09).

Este sistema de gestão utiliza indicadores para medir o desempenho e os resultados alcançados no cumprimento do planejamento estratégico. Segundo os autores Kaplan e Norton, o BSC, devido sua aplicabilidade, deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado transformando-se em um sistema gerencial essencial, ele visualiza a organização como um todo, proporcionando ampla visão através de indicadores financeiros e não financeiros que, muitas vezes, revelam uma realidade mascarada (KAPLAN; NORTON, 2000). Para Côrtes,

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

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades:

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

Com o objetivo de garantir um mapeamento completo da organização, e assim alcançar o equilíbrio em todos os níveis operacionais, almejando resultados a curtos e longo prazo, o BSC diferencia-se de outras metodologias que avaliam somente indicadores financeiros, em sua essência baseia-se em quatro perspectivas: de cliente, de processos internos, aprendizado e crescimento e financeiros:



Ilustração 2: Tradução da visão e estratégia: quatro perspectiva  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

A Ilustração 2 traz as questões levantadas pelo BSC e sintetiza a estruturação desta ferramenta.

#### 4.1 PERSPECTIVAS DE PROCESSOS INTERNOS

Na perspectiva dos Processos Internos, busca-se um alinhamento dos setores e das atividades operacionais desempenhadas. O BSC como ferramenta de gestão, não só define as metas a serem alcançadas, mas proporciona uma análise das melhorias necessárias para aperfeiçoar estes processos.

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

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

De acordo com os autores, a perspectiva de processos internos é à base do planejamento estratégico, pois a organização interna da empresa é um determinante para a obtenção de êxito na execução dos demais processos e perspectivas abordadas pelo BSC.

#### 4.2 PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

As mutações e atualizações do cenário político-econômico trazem consigo a necessidade da busca constante por informações e aprendizado, no modelo de organização motivado por fatores financeiros, os gastos com aperfeiçoamento de sistemas e de pessoal são intitulados como desnecessários, já no estudo do BSC, Kaplan e Norton consideram que “[...] a capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa [...]” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.18). Esta perspectiva deriva de três fontes principais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Esta perspectiva contribui de forma expressiva para o entendimento do plano estratégico, visto que amplia o campo de visão de futuro tanto dos gestores quanto do corpo colaborativo.

#### 4.3 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS

O setor financeiro é o espelho dos resultados obtidos pela organização, é responsável por financiar todos os processos e suas melhorias. A missão da perspectiva financeira é medir o nível de crescimento da organização, sua lucratividade e apresentar aos acionistas o retorno obtido, conforme afirma Olve:

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

Para que esta perspectiva alcance com eficácia as metas a ela listadas, deve estar alinhada com os objetivos de satisfação de clientes, pois são de fato quem determina o futuro do empreendimento.

#### 4.4 PESPECTIVA DE CLIENTES

O objetivo de agregar valor ao cliente e corresponder as suas expectativas é o que impulsiona as organizações na busca constante por capacitação e competitividade (KAPLAN; NORTON, 2004). O *feedback* do cliente é a principal resposta à todos os investimentos e processos implantados na organização. De acordo com Prado, a perspectiva de clientes:

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

Estes indicadores de medidas canalizam os objetivos e os analisam de forma individualizada, obtendo informações completas de todas as etapas relacionadas aos clientes. De acordo com a Ilustração 3, os indicadores formam um ciclo que se completa, ou seja, um resultado depende do outro:

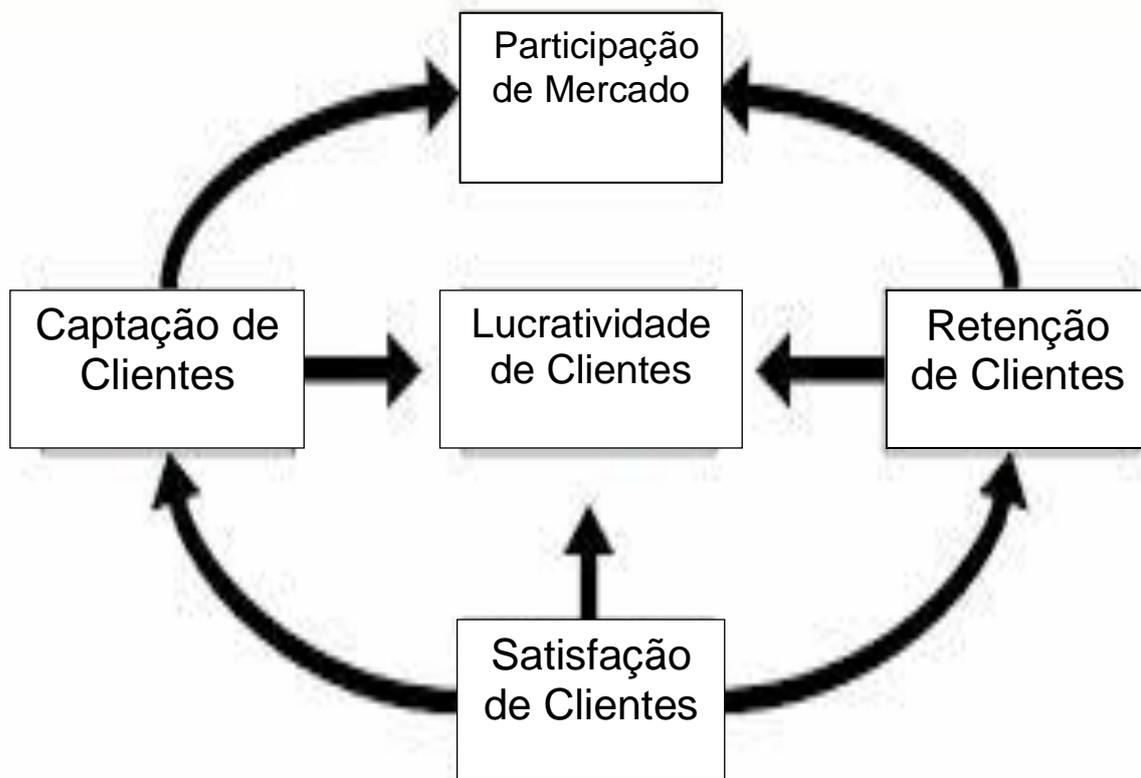


Ilustração 3: Medidas essenciais da perspectiva de clientes do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Os indicadores devem ser analisados individualmente, porém seu resultado advém da eficácia auferida no conjunto de todos os indicadores que completam o ciclo. Se um deles falhar, afetará o processo em seu todo.

#### 4.4.1 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Conforme Kaplan e Norton, indicador que mede e determina quanto à participação de cada cliente na negociação. Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido) (KAPLAN; NORTON, 1997). A participação de mercado é capaz de identificar qual a visão e avaliação do cliente e relação aos serviços e produtos, visto que agregando valor ao cliente afeta diretamente a sua participação de mercado, este indicador pode ser afetado por ações de curto prazo como promoções de concorrentes, lançamentos de novos produtos ou até mesmo pelo ingresso de outro concorrente no mercado (AAKER, 2001).

Percebe-se a importância de acompanhar qual o nível de participação de mercado dos clientes, visto que se detectado variações, pode-se analisar qual o fator ou causa desta variação.

#### 4.4.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Este indicador mede o nível de satisfação dos clientes com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor (KAPLAN; NORTON, 1997). Satisfação é o resultado, prazer ou desapontamento de uma pessoa ao comparar o desempenho de um produto com as suas expectativas, essa satisfação será expressa por meio do *feedback* do próprio cliente e avaliada por indicadores que atendem a sua necessidade, que deve ser extremamente satisfatória para que a negociação possa se repetir (KOTLER, 2005). Esta resposta do cliente é a alavancagem da estratégia, se a satisfação for a nível favorável, a estratégia surtiu efeitos, caso contrário, volta-se a fase inicial e corrige-se o plano estratégico.

#### 4.4.3 RETENÇÃO DE CLIENTES

Este indicativo “[...] controla, em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.72). De acordo com Porter, a fórmula para reter clientes é a diferenciação, ou seja, a oferta de produtos singulares, fazendo com que ele perceba o valor que os mesmos estão lhe agregando (PORTER, 1989).

Já para Kotler, a base para a retenção é a sua satisfação, visto que quanto maior ela for, mais produtos adquirem, torna-se fiel por um período de tempo maior e carrega uma boa imagem da organização para os ambientes que frequenta. Outra vantagem é que tende a lembrar-se muito menos da concorrência e passa a importar cada vez menos o quesito preço (KOTLER, 2005).

A retenção de clientes, quando efetiva, garante a organização maior estabilidade quanto à satisfação de seus clientes, e isso encoraja a melhoria do planejamento estratégico, proporcionando à organização a oportunidade de crescimento de forma proporcional e nivelada.

#### 4.4.4 CAPTAÇÃO DE CLIENTES

O principal indicador utilizado para medir a captação de novos clientes, é a velocidade com que a organização conquista novos negócios e aumenta sua carteira de clientes em segmentos-alvo. Nem todo cliente novo será retido, mas para aumentar a lucratividade, é fundamental investir na captação de clientes, para isso devem ser trabalhados os fatores externos e internos e esta rotatividade torna-se um ciclo (GARCIA et al, 2013). Logo, a captação de clientes: “Mede, em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.72).

#### 4.4.5 LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES

Para Kotler, cliente lucrativo é “[...] toda é pessoa, residência ou empresa, que, ao longo tempo, gera um fluxo de receita que excede em uma margem aceitável do fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativa a este cliente.” (KOTLER, 2005, p. 54). Este indicador mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar estes clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 5 MAPA ESTRATÉGICO - PERSPECTIVA DE CLIENTES

O objetivo deste trabalho é estudar as variáveis necessárias para implantar o BSC em um escritório contábil com foco na perspectiva de clientes, com base nos indicadores citados nos tópicos anteriores, os gestores da empresa definiram o mapa estratégico que será utilizado na perspectiva de clientes de acordo com os objetivos e metas elencados:

	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>Participação de Mercado</b>	Crescimento de mercado em toda a Região Noroeste	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes}}{\text{N}^\circ \text{ de empresas da Região Noroeste}} \times 100\%$ $\Delta \%$	Aumentar 30% ao ano	Montar PAs (Pontos de Atendimentos) em locais estratégicos, espalhados por toda a Região Noroeste.
<b>Retenção de clientes</b>	Reter a carteira e Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ atual} - \text{n}^\circ \text{ anterior}}{\text{N}^\circ \text{ atual}}$	Reter 100% dos clientes de potencial	Agregar valores a partir do auxílio no processo de gestão da organização, planejamento tributário e estratégico.
<b>Captação de Clientes</b>	Captar mais clientes de potencial na Região Noroeste	$\frac{\text{N}^\circ \text{ atual} - \text{n}^\circ \text{ anterior}}{\text{N}^\circ \text{ atual}}$	Aumentar a carteira de clientes em 30% ao ano.	Lançar programa de bonificação por indicação, que resulte na redução de honorários por cliente indicado. Trabalhar a imagem do escritório: - participação em eventos de finalidade social; - criação de um projeto social; - promoção de palestras com assuntos de interesse da comunidade empresarial.

Continuação da Ilustração 4

<b>Satisfação de clientes</b>	Manter os clientes satisfeitos	$\frac{\% \text{ satisfação atual} - \% \text{ satisfação anterior}}{\% \text{ satisfação atual}}$	Alcançar um nível de satisfação de 95%	Agregar valor e assim aproximar o contador da gestão da empresa. Para medir a satisfação será realizada pesquisa de satisfação de clientes periodicamente e assim identificar possíveis deficiências no atendimento de suas expectativas.
<b>Lucratividade de Clientes</b>	Aumentar a margem de lucro	$\frac{\% \text{ lucro atual} - \% \text{ lucro anterior}}{\% \text{ lucro atual}}$	Aumentar o lucro em 50% ao ano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter custo fixo;</li> <li>- Adicionar receita vinculado a um percentual de custo variável relativo a produtividade (meritocracia);</li> <li>- Atendimento personalizado;</li> <li>- Fazer uso da tecnologia para otimizar o tempo de execução e qualidade da produção.</li> </ul>

Ilustração 4: Mapa da perspectiva de clientes do escritório contábil estudado.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

No indicador de participação de mercado, a área de maior atuação e interesse de expansão do escritório é a Região Noroeste, composta por 216 municípios, possui 184.894 (cento e oitenta e quatro mil oitocentos e noventa e quatro) empresas ativas, deste total destaca-se que um percentual é formado por SIMEI e outro por empresas com contabilidade própria, calculou-se uma participação de mercado de aproximadamente 0,10%, considerando que a carteira de clientes atual do escritório é de 200 clientes (EMPRESÔMETROMPE, 2015).

O aumento desta participação será calculado pela variação do percentual obtido a cada novo cálculo. Os gestores citaram como iniciativa para aumentar o índice de participação de mercado em 30% ao ano os PAs (Pontos de Atendimentos), que serão montados em municípios estratégicos e que possibilitam um atendimento personalizado e eficaz, desta forma o fator distância se torna irrelevante e o fator custo-benefício torna-se favorável.

As iniciativas para o indicador de retenção de clientes são: agregar valor aos produtos e serviços; aproximar contabilidade e gestão da organização, oferecendo serviços contábeis de qualidade, voltando-se à contabilidade estratégica; oferecer serviços de planejamento tributário e estratégico. A meta de retenção foi estabelecida em 100% da carteira de clientes.

Para alcançar a meta proposta de aumentar a carteira de clientes em 30% ao ano, a gestão estabeleceu como iniciativas: lançar programa de bonificação para o

cliente que indicar novos clientes; trabalhar a imagem do escritório participando e promovendo ações e projetos sociais; promover palestras informativas destinadas à comunidade empresarial.

Para atingir nível de satisfação de 95% e conseqüentemente manter este nível, o escritório se propôs a agregar valor ao cliente, disponibilizar um atendimento diferenciado, voltado a ajudar os gestores na tomada de decisões. Para avaliar o nível de satisfação, será realizada pesquisa de campo com todos os clientes, e para monitorar este indicador, propõem-se a repetir periodicamente esta pesquisa, assim acompanhando e corrigindo possíveis falhas ou deficiência no atendimento às suas expectativas.

A gestão do escritório acredita que se as metas estabelecidas para os demais indicadores citados forem atingidas, a lucratividade será consequência, porém para que esta seja efetiva, firma seguir as iniciativas elencadas para este indicador: manter custo fixo; adicionar receitas vinculadas a um percentual de custos variáveis relativos à produtividade (meritocracia); e atendimento *in loco*. A perspectiva com relação à lucratividade é de um aumento de 50% ao ano.

## CONCLUSÃO

No contexto deste estudo, propôs-se avaliar as variáveis determinantes para a implantação do BSC com foco na perspectiva de clientes em um escritório de contabilidade, que está atento às mutações do mundo corporativo e busca adequar-se ao novo modelo e conceito de contabilidade, onde o setor contábil aproxima-se da gestão da organização, influenciando diretamente na tomada de decisões.

Conclui-se que o BSC é um aliado na execução do plano estratégico do escritório, pois além de avaliar a organização como um todo, utilizando de suas quatro perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, também identifica pontos falhos e mede o desempenho alcançado no objetivo de atingir as metas estabelecidas. Definiram-se as iniciativas que serão tomadas pelo escritório com relação à perspectiva de clientes, foco deste estudo,

que usa como indicadores a participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

Foi possível perceber o quão importante é conhecer o cliente, saber quais suas expectativas e qual sua visão sobre os serviços que estão sendo prestados. Deve-se buscar uma avaliação periódica para garantir que de fato estão satisfeitos, pois alcançando um elevado nível de satisfação, os clientes serão retidos e fidelizados, o que aumenta a participação de mercado, que é um fator determinante para medir o crescimento do negócio. Observou-se que o fator preço deixou de ser relevante para clientes que buscam um serviço diferenciado e de qualidade, mas que manter-se competitivo é a base para a sobrevivência levando em consideração a concorrência cada vez maior.

A imagem da empresa também é crucial para um crescimento nivelado e sólido, uma organização que se preocupa e participa das questões sociais que afetam o ambiente em que está condicionada, garante o reconhecimento e confiança do seu público-alvo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5<sup>o</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARANTES, G. R. **Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard: o caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público**. Curso de Mestrado em Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:  
<<http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3496/000386318.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

BARBOSA, G. A. M. **A Origem da Contabilidade no Rio Grande do Sul: primeiras evidências, fortalecimento e consolidação**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2013.

BRANCO, J. C. R. C. O Profissional Contábil na Era do Conhecimento. **Revista Contábil**, Piauí, 20 de Outubro de 2002, p. 1-3.. Disponível em:  
<http://www.aespi.br/revista/contabil.html>. Acesso em: 02 out. 2015.

CHIANENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elieser, 2011.

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

EMPRESÔMETROMPE. Disponível em:  
<<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>. Acesso em: 01 nov. 2015.

GARCIA, F. T.; LOPES, L. F. D.; TATSCH, M. P.; NEITZKE, M. A. Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do Balanced Scorecard, **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 11, nº1, jan./abr. 2013. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/99600](http://www.spell.org.br/documentos/download/99600)>. Acesso em: 05 out. 2015.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Kaplan e Norton na Prática**. 10. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Organização Orientada para a Estratégia**. 9.ed. Elsevier, 2000.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Marketing Essencial**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. 2. ed. Nova York: Free Press, 1994; Saraiva. 2013.

MONTANHA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Nova York: Qualitymark, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 11. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 1989.

**PRADO, Lauro Jorge. Guia Balanced Scorecard. LJP e-zine – A revista Eletrônica da Gestão, Paraná, 2002.**

---

**DESEJO DE CONSUMO: O COMÉRCIO ILEGAL COMO AGENTE DE  
MARKETING PASSIVO PARA UMA MARCA.**

Anderson Thomas<sup>1</sup>  
Julio Cesar Aurélio<sup>2</sup>  
Maria Caroline Mebius de Carvalho<sup>3</sup>  
Rafael Coelho de Sousa<sup>4</sup>  
Bianca Scaglioni Letzow<sup>5</sup>

**RESUMO**

O comércio ilegal de produtos tem crescido exponencialmente nos últimos anos, fazendo com que o comércio ilegal faça mais do que prejudicar as marcas: ele tornou-se também um concorrente. Seu monitoramento e controle por meio de leis são de suma importância para a ética, responsabilidade e legitimidade dos negócios. O presente artigo tem por objetivo demonstrar como esse mercado, da falsificação e pirataria, pode se transformar em um agente de marketing para as marcas originais, atuando passivamente com os consumidores e como esse processo maximiza a preferência pela marca original. A fim de alcançar esse objetivo, utilizar-se-á, como metodologia, a pesquisa bibliográfica, procurando relacionar os componentes essenciais do marketing, como marca e propaganda com a percepção de valor agregado para o cliente, passando pelo comércio ilegal e por fim, fundamentando a atuação deste como algo positivo para uma marca, com base em autores atuais de marketing. Dentre os principais resultados, destaca-se que o marketing promovido pelo uso do produto falsificado é extremamente eficaz quando a expectativa de uma experiência satisfatória, similar ao uso do produto original, não é contemplada, e traz efetivamente o cliente para a marca.

Palavras-chave: Marca – Desejo – Marketing Passivo.

**INTRODUÇÃO**

Nos primórdios da sociedade, o homem consumia apenas aquilo que era produzido por ele próprio. Com a introdução de novas técnicas de preparo e cultivo da terra, obteve-se uma produção excedente, que não era consumida na sua

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. [ander\\_bvb@hotmail.com](mailto:ander_bvb@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. [julio.caurelio@gmail.com](mailto:julio.caurelio@gmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. [karolzynhakarvalho@hotmail.com](mailto:karolzynhakarvalho@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmico do curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. [rafael\\_coelhodesousa@hotmail.com](mailto:rafael_coelhodesousa@hotmail.com)

<sup>5</sup> Mestre em Administração. Orientadora. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. [bianca.fema@fema.com.br](mailto:bianca.fema@fema.com.br)

totalidade. Essa produção excedente virou moeda de troca entre os agricultores primitivos, permitindo a eles obterem produtos os quais não eram capazes de produzir. Mais tarde, com o surgimento dos primeiros comerciantes, a troca desse excedente alcançou locais mais distantes, criando assim a necessidade de consumo de um produto que antes não era essencial ao seu dia a dia.

Com o passar dos séculos e a velocidade com que as mudanças culturais e sociais ocorreram, surgiram outras necessidades que vão além do básico à sobrevivência humana. Esse novo contexto foi estruturado por Abraham Maslow na Hierarquia de Necessidades em que, segundo Churchill e Peter, ele afirmou que “[...] o que motiva as pessoas a agir são as necessidades não atendidas e que as pessoas satisfazem certas necessidades básicas antes de se sentir altamente motivadas a satisfazer outras.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 147).

Contudo, identificar essas necessidades e/ou criar novas necessidades em meio a uma gama enorme de ofertas, é uma tarefa extremamente complexa. Identificar o perfil do consumidor e satisfazer seus desejos de consumo, em meio a uma sociedade que consome mais e exige mais a cada dia que passa, determina o sucesso ou não de uma ação de marketing.

O consumo muitas vezes esbarra no fator financeiro, visto que o desejo existe, porém, o produto é inacessível em termos de valor. Dessa forma, o comércio ilegal surge como um feroz concorrente às marcas, satisfazendo momentaneamente o desejo do consumidor. No entanto, essa concorrência não é de toda forma ruim, pois a relação de desejo/consumo está intimamente ligada ao poder que uma marca possui junto aos consumidores, e isso dificilmente será suprido por produtos similares. Pelo contrário, será maximizado.

O consumo de tais produtos reforça ainda mais o desejo do consumidor em adquirir um artigo original, independente do seu poder aquisitivo. Sendo assim, o comércio ilegal acaba atuando como um agente de marketing passivo, levando até a marca um cliente que antes não cederia a seus próprios desejos.

Para fundamentar o presente estudo, a metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, tendo como principais autores Kotler e Keller, Cobra, Las Casas, além

de referências às obras de Churchill e Peter, Schmitte publicações científicas da área.

O estudo está dividido em cinco seções: a primeira trata do conceito de marketing, bem como dos 4Ps de marketing, propaganda e tendências; a segunda apresenta os conceitos de Marca em que destaca-se a importância e o valor de uma marca; a terceira aborda sobre o Comércio Ilegal, em que se apresenta os conceitos de mercado, falsificações e legislação; Comportamento do Consumidor e Marketing Passivo, relacionando as características de consumo, necessidades dos consumidores e demais características teorizando o marketing passivo; e, por fim, a conclusão a qual engloba as considerações finais.

## **1 MARKETING**

O cenário econômico atual, turbulento, extremamente competitivo e instável, faz com que as empresas busquem novas ideias para os seus negócios. Estar constantemente se reinventando e inovando é crucial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais globalizado e geograficamente ilimitado. Segundo Kotler e Keller, o papel do marketing é crucial diante deste cenário, visto que todos os esforços empregados pelos diversos setores da organização serão infundados se não houver demanda pelo produto ou serviço ofertados suficiente para obtenção de lucro (KOTLER; KELLER, 2012).

Ao longo dos anos, o Marketing foi ganhando importância fundamental nas estratégias de vendas das organizações. Atualmente, o papel do marketing é muito mais abrangente do que a relação entre produção, venda e lucro. Conforme menciona Cobra, o marketing envolve relações de troca entre as pessoas e grupos sociais (COBRA, 1992). O autor explica ainda que o marketing deve atender a todas as necessidades dos possíveis compradores, consciente ou inconscientemente.

É importante ressaltar que este conceito de marketing, mais amplo e complexo, passou por quatro fases distintas, e suas atividades eram norteadas pelo comportamento do mercado consumidor à sua época. De acordo com Las Casas, a primeira e segunda delas foram a Era da Produção e Era de Produto, onde a

demanda era maior que a oferta, e a produção quase artesanal (LAS CASAS, 2009). Segundo Cobra, a terceira fase, chamada de Era de Vendas, é marcada pela ideia de que era preciso vender, sem levar em consideração as necessidades dos clientes, mas sim as necessidades da empresa (COBRA, 1992).

A seguir, temos a Era do Marketing, onde, conforme menciona Cobra, “[...] é preciso descobrir o que o consumidor quer, ou necessita, e a partir daí orientar uma produção mais racionalizada.” (COBRA, 1992, p. 33). O autor menciona ainda que todos os envolvidos no processo estejam prontos para satisfazer o cliente (COBRA, 1992). Atualmente, a visão do Marketing é muito mais ampla. Partindo da premissa da orientação para o mercado, Las Casas afirma que o objetivo principal das empresas deve atender não somente as necessidades dos clientes, mas também aos demais públicos interessados e que fazem parte do mercado, como concorrentes e demais instituições de mercado (LAS CASAS, 2009).

Para Las Casas, as relações de troca propostas pelo marketing, devem criar valor para os clientes e cumprir com os objetivos pré-determinados por meio de relacionamentos estáveis, considerando sempre o ambiente no qual as empresas estão inseridas (LAS CASAS, 2009). Dessa forma, “O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho.” (DRUCKER apud KOTLER; KELLER, 2012, p. 4).

Para que a criação de valor e conseqüente desejo de consumo sobre um determinado produto ou serviço ocorra, é necessário uma análise de um conjunto de variáveis do marketing, denominadas 4Ps do marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. De acordo com Cobra, o Produto ofertado deve atender ao gosto do consumidor e proporcionar retorno financeiro à empresa e que seu Preço seja justo e que estimule a aquisição do produto ou serviço (COBRA, 1992).

A variável Praça diz respeito à forma como o produto chega até o cliente. De acordo com Churchill e Peter, “Distribuir bens e serviços envolve levar produtos até os clientes de forma eficiente e eficaz.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 368). A Promoção, segundo Grayson e Kirillova, é um conjunto de “Informações verbais, auditiva ou visual feita pelo profissional de marketing a respeito do produto.” (GRAYSON; KIRILLOVA, 2001, p. 150).

No entanto, o marketing atual exige “[...] um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno: Pessoas, Processos, Programas e Performance [...]” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 23). De acordo com o autor, no que tange as Pessoas, incide o fato de que as organizações devem perceber o lado humano dos clientes, e não vê-los apenas como indivíduos que compram e consomem produtos.

Nessa premissa, um conjunto certo de processos, permite o alinhamento de todas as atividades, permitindo relacionamentos de longo prazo com as pessoas, como benefícios para ambos os lados. Os programas abrangem os antigos 4Ps do composto de marketing e uma série de outras atividades, que não pertenciam à visão anterior de marketing. Por fim, a performance engloba indicadores financeiros e não financeiros, e implicações que vão além da própria empresa, como responsabilidade social (KOTLER; KELLER, 2012).

Esse novo composto de marketing, proposto por Kotler e Keller, vai ao encontro do perfil do cliente moderno; Segundo Las Casas, “Os clientes estão cada vez mais conscientes das diferentes ofertas de mercado e, por isso, ao escolher seus produtos fazem uma análise do que pagam e do que recebem em troca do seu pagamento.” (LAS CASAS, 2009, p. 29). Dessa forma, todas as partes da cadeia produtiva tem uma parcela de contribuição na criação de valor para um produto ou serviço. Kotler e Keller afirmam que os profissionais de marketing devem atuar em sinergia com setores que vão desde Pesquisa e Desenvolvimento, passando por Produção, Logística, Finanças até chegar a Vendas, estabelecendo a filosofia de criação de valor para a empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Porém, essa percepção de valor agregado deve ser sentida pelo cliente em sua totalidade. Sendo assim, “Propaganda, promoção de vendas e publicidade desempenham papel fundamental na criação de valor para os clientes, tanto ao ajuda-los a tomar boas decisões de compra quanto de reduzir os custos em termo de dinheiro, tempo e esforços.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 472). De acordo com Cobra, são três os objetivos principais da divulgação de um produto ou serviço: informar, lembrar e persuadir (COBRA, 1992). Destes, o autor destaca que

persuadir, “[...] altera a percepção dos atributos dos produtos, levando os clientes a comprarem agora [...]” (COBRA, 1992, p. 597).

Portanto, nota-se que valor agregado é fundamental para a escolha do cliente em adquirir produtos ou serviços de determinada marca e/ou empresa. Porém, é parte essencial dessa equação como a marca é vista no mercado, e qual é a sua força perante a concorrência. Construir uma marca sólida é uma tarefa árdua, demanda tempo e competência, como será visto na sequência.

## **2 MARCA**

Dentre todos os ativos de uma organização, a Marca tem posição de destaque, principalmente por estabelecer uma relação direta com o imaginário do cliente no que tange valor agregado, qualidade e satisfação para com o produto ou serviço ofertado. De acordo com Kotler e Keller, “Marcas fortes geram intensa fidelidade do consumidor – e sua essência é um excelente produto.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 257).

Mesmo estabelecendo um padrão elevado para seus produtos, agregando valor e se destacando pela qualidade, ainda assim, a organização será sempre lembrada pela força e valor de sua marca. Segundo Churchill e Peter, “[...] os profissionais do marketing empenham-se muito em desenvolver e proteger o valor de marca.” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 250). Para o autor, é útil ao profissional de marketing que o cliente lembre-se de sua marca na hora de escolher um sanduíche, um carro ou programa de computador (CHURCHILL; PETER, 2000).

Dentro dessa premissa de preferência dos clientes por determinadas marcas, é importante ressaltar os elementos fundamentais na escolha de uma marca. Kotler e Keller afirmam que uma marca deve ser de fácil memorização, significativa e cativante. Para o autor, essas três características podem ser classificados como “construtores de marca” (KOTLER; KELLER, 2012). Cobra menciona que uma marca deve estar associada à imagem do produto, ser eficaz em relação à publicidade e estar desvinculada de tempo ou época (COBRA, 1992). Esses últimos três elementos reforçam a afirmação de Kahn, em que “[...] uma marca tem valor

positivo se os consumidores reagem de maneira mais positiva às suas atividades de marketing do que a atividades semelhantes de produtos anônimos ou genéricos.” (KAHN, 2001, p. 103).

Estabelecer uma marca forte e que será sempre lembrada e priorizada pelos clientes, requer também um cuidado especial no que tange as características da composição de logotipo, e em relação à sua reprodução. Dessa forma, algumas marcas adotam o Manual de Identidade Visual (MIV), como forma de especificar exatamente como sua marca deve ser graficamente visualizada. Como menciona Uliana Calza, “[...] a identidade visual refere-se à expressão visual e verbal de uma marca, dando a esta, apoio, expressão, comunicação, ao sintetizá-la e ao facilitar a sua visualização.” (WHEELER apud ULIANA CALZA, 2015, p. 159).

Uma importante função do MIV, diz respeito à proteção à marca. Com a padronização gráfica da marca, criam-se características próprias, que não podem ser copiadas ou modificadas. Kotler e Keller afirmam que a marca deve ser juridicamente protegida e que não pode ser facilmente copiada, bem como deter seus direitos, para não se tornar genérica (KOTLER; KELLER, 2012).

Percebe-se, portanto, que a imagem de uma marca está diretamente ligada à qualidade oferecida pelo produto ou serviço, resultando em valor agregado percebido pelo cliente. Com o fortalecimento da marca, e o consumo da mesma, emerge o comércio ilegal, aproveitando a demanda e ofertando produtos similares e falsificados, com o intuito de canalizar o desejo de consumo dos clientes para seus produtos, como será abordado a seguir.

### **3 COMÉRCIO ILEGAL**

Nos últimos anos, o cenário econômico mundial apresenta-se instável, afetando diversos setores e camadas da sociedade. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, “[...] a recente crise financeira aumentou o nível de pobreza e desemprego, o que hoje vêm sendo combatido com pacotes de estímulos ao redor do mundo com o objetivo de restaurar a confiança e o crescimento econômico.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Diante desse grau de incerteza, o Comércio Ilegal surge como forte concorrente às marcas, e na maioria das vezes, suas atividades representam prejuízo para as mesmas. Ao analisar as afirmações presente na obra de Kotler e Keller, pode-se dizer que o comércio ilegal se enquadra na definição de seguidor de mercado, onde a concorrência prefere seguir o líder de mercado a desafiá-lo (KOTLER; KELLER, 2012). Para o autor,

São comuns os padrões de “paralelismo consciente” nos setores em que o produto é homogêneo e exige grande investimento de capital [...] E a sensibilidade ao preço é consideravelmente alta. O ambiente nesses setores não recomenda investidas rápidas por participação de mercado, visto que esta estratégia leva apenas à retaliação. Em vez disso, a maioria das empresas apresenta ofertas similares aos compradores, quase sempre copiando a líder (KOTLER; KELLER, 2012, p. 327).

De acordo com o autor, o seguidor de mercado adota algumas estratégias, das quais se destacam quatro: A Falsificação, onde ocorre a cópia do produto líder e sua comercialização no mercado ilegal; A Clonagem, onde o produto é imitado com pequenas variações; A Imitação onde apenas algumas características são copiadas, mas os demais componentes do produto (embalagem, propaganda, preço e praça) são diferentes; E a Adaptação, onde acontece a melhoria do produto líder por parte de seu concorrente (KOTLER; KELLER, 2012). No presente estudo, tratar-se-á apenas sobre a falsificação.

A falsificação viola os Direitos Autorais, tratados na lei 9.610/98 com pena prevista conforme título VII, que trata das sanções às violações dos direitos autorais; De Propriedade Intelectual, tratada na lei nº 9.609/98 com pena prevista conforme capítulo V, art. 12 e § 1º, que dispõem das infrações e penalidades; E de Propriedade Industrial, tratada na lei nº 9.279/96, com penas previstas conforme capítulo III, art. 189 e 190, que dispõem dos crimes contra as marcas (BRASIL, 1998; BRASIL, 1996).

O consumo de produtos falsificados não representa somente prejuízo às marcas. A experiência do consumidor com o produto falsificado pode ser o componente que faltava para a decisão do mesmo em adquirir um produto original da marca desejada, como será melhor abordado no próximo tópico.

#### **4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E MARKETING PASSIVO**

O desejo de consumo vem da vontade inconsciente de pertencer a um grupo social e distinguir-se de outros. Segundo Schmitt, “[...] os clientes acreditam que, comprando uma certa marca, podem modificar a sua identidade ou a sua participação num grupo de referência.” (SCHMITT, 2000, p. 183). O autor afirma ainda que, no que tange a diferenciação para com outros grupos, as diferenças imaginárias são tão intensas que ultrapassam a diferenças reais (SCHMITT, 2000).

Para Las Casas, estes grupos de referência “[...] interferem de muitas formas no comportamento do consumidor. Alguém poderá comprar certos produtos simplesmente com o objetivo de obter maior aceitação no grupo em que convive.” (LAS CASAS, 2009, p. 164). O autor menciona ainda, que o consumidor poderá se sentir desconfortável utilizando outra marca que não a preferida pelo grupo (LAS CASAS, 2009). Essa identificação e interesse elevados do cliente com determinadas marcas, é definido por Kotler e Keller como Mercado Potencial, porém só se caracterizará como mercado caso o consumidor “[...] tenha renda suficiente e acesso ao produto.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 87).

Mesmo identificado com a marca, muitas vezes o consumidor não possui as condições financeiras suficientes para adquirir seus produtos, por pertencer a um grupo social onde a renda é mais baixa e suas necessidades primárias se impõem às secundárias. Em tempos economicamente turbulentos, o preço de um produto representa outros fatores, os quais o consumidor considera na hora da compra. Para Kotler e Keller, “Aluguel, mensalidades escolares, tarifas de transporte público, honorários, pedágios, salários e comissões são preços pagos por algum tipo de bem ou serviço.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 412).

Porém, como afirma Las Casas, “[...] o consumidor poderá pertencer a determinado grupo, mas aspirar a pertencer a outro grupo. Essa situação fará com que o consumidor compre de acordo com esse grupo de aspiração.” (LAS CASAS, 2009, p. 167). É justamente neste ponto que este consumidor procure o produto falsificado. Ele supre, momentaneamente, o desejo de ser reconhecido como parte de um determinado grupo, pois de acordo com Schütte “[...] ‘pertencer’ é a

satisfação máxima. O forte senso de pertencer é uma âncora de identidade pessoal [...]” (SCHUTTE, 2001, p. 36). Ainda, conforme menciona Schmitt, “Queremos perto de nós pessoas que nos elogiam, nos admiram e compartilham nossas opiniões.” (SCHMITT, 2000, p. 190).

De acordo com Schmitt, “[...] só há uma definição válida quanto ao propósito do marketing: criar uma experiência valiosa para o consumidor [...]” (SCHMITT, 2000, p. 71). Ao fazer uso do produto falsificado, o consumidor ainda sente a necessidade de adquirir o produto original da marca. Segundo Hepp e Prado, isso ocorre, pois a satisfação é “[...] uma avaliação realizada que indica que a experiência de consumo deve ser tão boa quanto se esperava.” (HUNT apud HEPP; PRADO, 2008, p. 224). Portanto, essa experiência só será satisfatória na sua totalidade quando essa necessidade for saciada.

Sendo assim, a insatisfação do consumidor com o produto falsificado comprado, aliado ao desejo latente e antigo de ser reconhecido e de fazer parte da marca, o levará a compra do produto original. Nesse caso, os Pontos de Paridade de Concorrência formulados por Kotler e Keller convergiram para a marca, atuando em seu favor. Segundo o autor, esses pontos

[...] são associações destinadas a anular elementos de uma marca percebidos como pontos fracos. Um ponto de paridade de concorrência pode implicar tanto a (1) negação dos pontos de diferença percebidos dos concorrentes quanto à (2) negação de uma vulnerabilidade percebida da marca como resultado de seus próprios pontos de diferença. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 299).

Percebe-se então, que a atuação do comércio ilegal pode ser considerada também como um canal de marketing para as marcas, interagindo passivamente com o consumidor, mediante a ideia de valor agregado, desejo e satisfação presentes no subconsciente do consumidor. Esse “marketing passivo” resultará em um consumidor novo para a marca, que talvez nunca chegasse até ela, visto as dificuldades financeiras do mesmo apresentado anteriormente no presente estudo. Apesar de frustrante, o processo de compra como um todo, demandou uma enorme expectativa por parte do consumidor. Hepp e Prado mencionam que, “[...] quanto

mais envolvente é o processo de compra, melhor será a avaliação pós-compra.” (PATTERSON apud HEPP; PRADO, 2008, p. 226).

Independente da condição financeira, o consumidor tornar-se-á fiel à marca após essa compra equivocada e decepção com a decisão tomada. Nesse momento, de acordo com Krishnamurthi, as consequências psicológicas por cometer um erro são maiores do que a diferença de preço, fazendo com que se opte por marcas confiáveis (KRISHNAMURTHI, 2001). Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, “Os consumidores de baixa renda não são necessariamente atraídos por todos os produtos de baixo custo; eles valorizam as marcas confiáveis. Portanto, a marca deve ser um ícone da sociedade.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 167).

Essa concorrência com o comércio ilegal pode então ser positiva. Kotler, Kartajaya e Setiawan afirmam que “São os concorrentes que impulsionam o mercado como um todo; sem eles, o crescimento de um dado setor é muito mais lento.” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 197). Há um objetivo em comum a ser alcançado. Dessa maneira, conforme discorrem Carpenter e Tybout, “Isso oferece tanto oportunidades quanto riscos. Do lado positivo, essa definição mais ampla do mercado expande o potencial de cada marca.” (CARPENTER; TYBOUT, 2001, p.100).

Dentro dessa premissa, Lenderman menciona que “[...] os produtos ilegítimos vendidos nos países em desenvolvimento, como a China, aumentam verdadeiramente a consciência da marca.” (LENDERMAN, 2010, p. 160). Assim, de acordo com Kotler e Keller, resta às marcas escolhidas entregar um “[...] alto valor e satisfação para o cliente, o que levará a maior repetição de compras e, finalmente, a uma alta rentabilidade para a empresa.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 306).

Cabe às marcas saber manter em seu poder esse consumidor. De acordo com Lenderman, “[...] as marcas precisarão reconhecer que tudo o que fazem e são pode ser copiado, com exceção de uma coisa: a experiência de consumo oferecida em cada ponto de contato.” (LENDERMAN, 2010, p. 160). Em meio às adversidades do mercado, e a exigências elevadas dos clientes, atender um cliente disposto a empregar um valor maior do que poderia, para satisfazer um desejo pessoal, é

tarefa simples. O mais complexo é entender suas necessidades para que aconteçam vendas futuras, e assim, a tão desejada fidelidade.

## **CONCLUSÃO**

O presente artigo abordou um tema recente dentro da Administração de Marketing e Vendas: O comércio ilegal, produtos similares e falsificados. O estudo relacionou elementos importantes ao marketing, como composto de marketing, valor agregado, tendências, propaganda, marca e valorização da marca, evidenciando a geração de valor para o cliente e de forma que seja percebida pelo mesmo, gerando o desejo pelo consumo do produto/serviço.

A pesquisa mostra que o comércio ilegal, de falsificações e produtos pirateados, é uma realidade cada vez mais concreta, e que o Brasil ainda possui pouca legislação sobre o assunto. Demonstrou-se também, que esse mercado é um tipo de concorrente e que não pode ser ignorado, uma vez que ele apenas segue os líderes de mercado, copiando e comercializando produtos de outras marcas.

A principal abordagem apresentada pela pesquisa foi analisar o problema sobre uma ótica contrária ao consenso geral sobre tal atividade; Ao invés de gerar somente prejuízos às marcas, o comércio ilegal pode atuar como um importante agente de marketing, atuando passivamente, levando clientes até a marca original mediante sua incapacidade de suprir as necessidades e desejos de consumo, ao frustrar as expectativas de um consumidor que pretende ser reconhecido por fazer parte da marca em questão.

A pesquisa demonstrou que o comércio ilegal, de maneira geral, é nocivo as empresas. Mas que também se podem extrair pontos positivos desse cenário: captando novos clientes, satisfazendo suas necessidades e fidelizando, de uma forma simples e sem maiores esforços; O comércio ilegal executou as ações de marketing para a marca original, e de maneira inconsciente, devolveu a ela o que lhe havia tomado: o cliente.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 9.279**, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm)>. Acesso em: 08 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.609**, de 19 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9609.htm)>. Acesso em: 08 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.610**, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9610.htm)>. Acesso em: 08 nov. 2015.

CARPENTER, Gregory S.; TYBOUT, Alice M. Enfrentando o desafio do consumidor pós-moderno. In: FILHO, Milton Mira de Assumpção (Ed.). **Dominando o Marketing**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo:Atlas,1992.

GRAYSON, Kent; KIRILLOVA, Svetlana. Monitoração dos enganadores do mercado. In: FILHO, Milton Mira de Assumpção (Ed.). **Dominando o Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HEPP, Cristina P. Tetto; PRADO, Paulo Henrique M. O envolvimento do consumidor modifica a avaliação dos resultados no varejo de moda? In: ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coords.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008, p. 224-226. 13. v.

KAHN, Barbara E. Estratégias de marca e comportamento de consumo. In: FILHO, Milton Mira de Assumpção (Ed.). **Dominando o Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001, p.103.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

KRISHNAMURTHI, Lakshman. Precificação: arte e ciência. In: FILHO, Milton Mira de Assumpção (Ed.). **Dominando o Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 103.

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

LENDERMAN, Max. **Admirável Marketing Novo: como a pirataria, a pobreza e os oligarcas estão reinventando o marketing**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SCHMITT, Bernd H. **Marketing Experimental**. Tradução de Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHÜTTE, Hellmut. A cultura asiática e o consumidor global. In: FILHO, Milton Mira de Assumpção (Ed.). **Dominando o Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 36.

ULIANA CALZA, Márlon. **A Identidade Visual no Projeto Gráfico de Revistas de Moda**. 2015. 355 f. Tese (Doutorado: Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2015.

---

**EMPREENDEDORISMO: A IMPORTÂNCIA DO PLANO  
DE NEGÓCIO NAS ORGANIZAÇÕES.**

Rodrigo Walker<sup>1</sup>  
Djeison Darlan Espanhol<sup>2</sup>  
Lisa Cristin Engelmänn<sup>3</sup>  
Josieli Maria Ballin<sup>4</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>5</sup>

**RESUMO**

O empreendedorismo para as organizações significa persistir sempre em busca de melhorias, para alcançar o resultado almejado, porém, empreender não é garantia de sucesso, para alcançá-lo é necessário ter planejamento, organização, direção e controle. Ser dono do próprio negócio é o sonho de muitos brasileiros, porém dados do IBGE apontam que muitas empresas encerram suas operações antes de completar três anos de atividades. Nesse contexto, o artigo tem por finalidade apresentar o plano de negócio, ferramenta esta que auxilia no processo de abertura e posterior gerenciamento, o trabalho traz um modelo de plano constituído em função do pequeno negócio. A metodologia empregada no trabalho foi revisão bibliográfica. Apresentam-se os conceitos de empreendedorismo e sua importância para as empresas, dando destaque para o plano de negócio, que é o foco principal do presente artigo. Dessa forma, conclui-se que o plano de negócios é uma das principais ferramentas a ser levado em consideração pelo empreendedor no momento da criação do seu negócio.

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

**INTRODUÇÃO**

Este trabalho possui o intuito de demonstrar a importância do empreendedorismo nas organizações, destacando o papel do plano de negócio na abertura e no gerenciamento das empresas, visto que, no Brasil no ano de 2010, pesquisas do IBGE apontam que 48,2% dos empreendimentos encerraram suas atividades em até 3 anos.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. walker\_adm@yahoo.com

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

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

<sup>4</sup> Acadêmica do curso de Administração – 4º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. josimballin@gmail.com

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

O presente artigo tem por objetivo, apresentar uma maneira adequada de formular um plano de negócio eficaz, para auxiliar o empreendimento tanto na abertura, quanto no decorrer de suas atividades, um plano bem estruturado pode garantir a permanência do mesmo no mercado, podendo ser mais competitiva.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi em sua totalidade bibliográfica, tendo como autores pesquisados Dornelas, Chiavenato, Maximiano, Porto, SEBRAE. Estes autores destacam a importância do espírito empreendedor nas organizações, bem como a relevância de um plano de negócio.

Inicialmente o trabalho aborda os conceitos de empreendedor e empreendedorismo, em seguida, destaca-se a importância do empreendedorismo no âmbito geral dos negócios, logo após apresenta-se o plano de negócio segundo Dornelas, onde tem destaque os seus principais tópicos, bem como a conclusão.

## **1 CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo é importante para o desenvolvimento dos negócios, o termo “empreendedorismo” pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades (DORNELAS, 2015).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), numa visão mais simplificada, entende-se como empreendedor aquela pessoa que inicia algo novo, que visualiza algo que ninguém tinha notado, enfim, aquele que realiza antes, que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação (SEBRAE, 2015). Conforme Schumpeter:

O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças a introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias. (SCHUMPETER, 1947, p.10 apud CHIAVENATO, 2012, p. 34).

Tem-se por empreendedor a pessoa que começa e/ou opera um negócio para alcançar uma ideia ou projeto pessoal enfrentando riscos, assumindo

responsabilidades e inovando continuamente (CHIAVENATO, 2008). Maximiano apresenta o conceito sobre espírito empreendedor:

A ideia de um espírito empreendedor está de fato associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios. Embora existam empreendedores em todas as áreas da atividade humana, em seu sentido restrito a palavra designa a pessoa que cria uma empresa – uma organização de negócios. (MAXIMIANO, 2011, p. 01).

Para o autor, o processo empreendedor envolve recursos financeiros e o fato de assumir responsabilidades. Dornelas cita três passos para a criação de empresas novas:

Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. Em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos, e decisões críticas, tomadas; é preciso ousadia e ânimo, apesar de falhas e erros. (DORNELAS, 2015, p.02).

Portanto, entende-se por empreendedor, a pessoa que está disposta a correr riscos para alcançar seus objetivos e sonhos, dedica-se na abertura de um empreendimento com todo vigor, empenhando tempo e dinheiro para conquistar o que almeja.

## **2 IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO PARA OS NEGÓCIOS**

Segundo Maximiano, muitos negócios são criados para inserir no mercado inovações relativos a serviços ou produtos. Como a maioria das coisas na vida, os bons negócios dependem de estar no lugar certo, na hora certa e acrescentando com o produto certo (MAXIMIANO, 2012). Para Chiavenato, o empreendedorismo é importante para o desenvolvimento de uma região ou um país, e destaca que:

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico da região ou do país. Não são simplesmente provedores de mercadorias, serviços, informação ou entretenimento, mas poderosas fontes

de energia, que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de pessoas com esse perfil – desde jovens adolescentes a cidadãos de todas as idades e classes sociais – inauguram novos negócios por conta própria e asseguram a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. (CHIAVENATO, 2012, p. 04).

Algumas das vantagens das quais as pequenas empresas podem tirar proveito são nichos de mercado com volume de negócios reduzidos, personalização e individualização de atendimento e produtos para clientes, isto proporciona rápida tomada de decisão e agilidade para aproveitar as oportunidades que surgem no mercado (CHIAVENATO, 2012).

Tirando proveito dessas vantagens, as empresas de pequeno porte conseguem reduzir custos com o processo de produção, fazendo da simplicidade seu estilo de trabalho criando assim uma vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2012).

### **3 PLANO DE NEGÓCIO**

O Plano de Negócio é indispensável quando se trata de definições de rumos e estratégias de atuais e futuros empreendimentos, ou seja, permite que haja condições para um melhor planejamento, organização, direção, avaliação e controle do negócio (CHIAVENATO, 2012).

No cenário nacional atual evidenciam-se dificuldades dos empreendedores em manter seus negócios no mercado, segundo dados do IBGE (2010), das empresas que iniciaram os trabalhos em 2007, apenas 51,8% ainda encontrava-se em atividade no ano de 2010. Esse resultado está relacionado à falta de pessoas qualificadas no planejamento e gerenciamento estratégico nas empresas, sendo assim, o plano de negócio bem elaborado e atualizado é de fundamental importância para a empresa, pois auxilia na tomada de decisões (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Na visão de Maximiano, é utilizado como um guia e é um instrumento valioso durante negociações com outras partes interessadas, como bancos, investidores,

fornecedores, agências de financiamento e parceiros. Um empreendedor deve estruturar seu plano de negócio, assim como um arquiteto estrutura a planta de uma casa, tamanho a importância para o empreendimento (MAXIMIANO, 2012).

É uma importante ferramenta de gestão que deve ser utilizada por todo empreendedor. Tem por objetivo ser uma ferramenta para o empreendedor colocar suas ideias em linguagem simples, mostrando a viabilidade e a probabilidade do empreendimento ter sucesso. Aplica-se tanto em novas empresas quanto em empresas já atuantes no mercado (DORNELAS, 2015).

Capacita o empreendedor ao pensamento estratégico, potencializando seus investimentos e diminuindo os riscos. Fornece orientações relevantes para o início de um empreendimento, de modo a identificar fatores que contribuem para seu sucesso e apresenta as vantagens competitivas para seu negócio (ANDREOLLA, 2004).

Para desenvolver o plano de negócio é importante ter atenção para sua estrutura, segundo Dornelas o plano de negócios leva em conta: capa, sumário, sumário executivo, produtos e serviços, análise da indústria, plano de marketing, análise estratégica, plano operacional, estrutura da empresa, plano financeiro e os anexos.

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais significativas do plano de negócios, pois é o primeiro item a ser visualizado por quem o lê, devendo, portanto, ser elaborada de maneira enxuta e apenas com as informações necessárias (DORNELAS, 2015).

No sumário, o autor destaca que deve ser apresentado o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página na qual podem ser encontrados, assim como os principais assuntos abordados em cada seção. Isso facilita ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa (DORNELAS, 2015).

Na visão de Porto, o sumário executivo é considerado o tópico de maior relevância para o plano de negócios, é o primeiro item a aparecer, deve ser escrito de modo a cativar o leitor, deve apresentar de modo objetivo a essência do negócio e suas potencialidades (PORTO, 2013).

Conforme Chiavenato, “[...] todo negócio deve ter uma missão para cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar.” (CHIAVENATO, 2012, p. 163).

Para o autor a missão é a razão de ser do próprio negócio, por que foi criado e para que o negócio exista. Sempre está direcionada para a sociedade, define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, contemplando as prioridades do negócio. A visão está focada no destino, é a projeção que o empreendedor faz a respeito do seu negócio. Refere-se ao objetivo que se almeja alcançar em um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 2012). Ceconello e Ajzental definem missão, visão e valores da seguinte forma:

O propósito da organização congrega visão, missão, crenças e valores e objetivos, que auxiliam a estruturação da empresa. Esses aspectos são importantes para que o empreendedor construa uma identidade de seu negócio, estabelecendo o clima organizacional, os padrões e conduta a serem seguidos, o que está realmente sendo perseguido em seu empreendimento. A missão representa a imagem futura que se projeta de um negócio, com base nas premissas disponíveis, a missão reflete as incumbências a serem assumidas para a consecução da imagem projetada. Dizendo de outra forma, missão é o caminho a ser trilhado ou construído para se chegar à visão definida. Se a missão representa o caminho a ser trilhado, os valores representam o conjunto de princípios e normas, os parâmetros que serão incorporados e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 149).

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd esta seção do plano é preparada depois que todo ele estiver escrito. Com duas ou três páginas, o resumo executivo tem a finalidade de despertar o interesse do investidor. Ele deve destacar de modo conciso e convincente os pontos chave do plano de negócio. É uma seção crucial e não deve ser menosprezada pelo empreendedor, tendo que o investidor utiliza o resumo para avaliar se vale a pena ler todo o plano (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Na seção de produtos e serviços, Dornelas considera que deve conter informações de como são produzidos, quais recursos são utilizados, o ciclo de vida, a tecnologia envolvida, de como é feita a pesquisa e desenvolvimento, quais os principais clientes e se a empresa detém a marca ou patente do produto.

Nesse ponto, o autor também inclui um *feedback* dos clientes sobre sua satisfação com os produtos e serviços da empresa, o que é muito importante, pois oferece uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços e também pode servir de orientação para futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção (DORNELAS, 2015).

Conforme Dornelas, a análise da indústria deve ser realizada a partir da análise do histórico do mercado nos últimos anos e observação de surgimento de novas tendências para o segmento (DORNELAS, 2015). As oportunidades de implantação de um novo negócio segundo Chiavenato são resumidas em quatro vertentes, a oferta de um novo produto ou serviço tem por finalidade oferecer ao mercado um produto/serviço inexistente. O desenvolvimento de uma nova tecnologia refere-se a implementação de novos processos técnicos.

Já o desenvolvimento de um novo mercado trata-se da inclusão de produtos/serviços não existentes em um mercado, porém que é existente em outras classes econômicas, ainda o desenvolvimento de novos benefícios que trata de aprimorar processos antigos, mais sofisticados, como elevada qualidade (CHIAVENATO, 2012).

Tratando-se de concorrência, Porto relata que “[...] é importante identificar: quem são os concorrentes atuais e potenciais; quais suas estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição; quais suas forças e fraquezas que abrem possibilidade melhor de embate.” (PORTO, 2013, p.33).

Quanto ao plano de marketing, Ceconello e Ajzental descrevem que ele é a elaboração e implementação da estratégia de marketing, isso faz parte do plano de negócio, caracterizando um conjunto de ações táticas que atuam de forma dinâmica e, devem estar atreladas ao planejamento estratégico da organização (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008). Para a formação do plano de marketing é necessário à realização de pesquisas para a coleta de alguns dados:

As informações para o desenvolvimento do plano de marketing podem determinar a necessidade de alguma pesquisa de marketing. Essa pesquisa abrange a coleta de dados a fim de obter informações como quem comprará o produto ou serviço, qual é a dimensão do mercado em potencial, que preço deveria ser cobrado, qual é o canal de distribuição mais adequado e

---

qual é a estratégia de promoção mais eficiente para informar e atingir os possíveis clientes. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 182).

O plano de marketing deve identificar oportunidades de negócio que se apresentem promissoras para a empresa e mostrar como se introduzir em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. No plano, são mostrados os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para alcançar esses objetivos. O plano de marketing disciplina o planejador, faz com que ele coloque ideias, fatos e conclusões de maneira lógica (DOLABELA, 2008).

Dentro do plano de marketing, segundo Dornelas são estabelecidos 4 aspectos mercadológicos essenciais, conhecidos como os 4 Ps ( produto, preço, praça, promoção), conforme o autor estabelecer o produto no mercado significa atender as expectativas e necessidades do cliente. Com isso, a empresa forma uma imagem do produto junto aos clientes tentando se destacar perante a concorrência. Isso pode ser realizado pela criação de subprodutos.

Para o autor o preço talvez seja a maneira mais concreta de se agir no mercado, pois pela política de preço, a empresa altera a demanda para o produto, define a lucratividade, pode mudar a introdução do produto no mercado levando em consideração o valor que o consumidor está disposto a pagar, não o preço que a empresa acha que deve estabelecer (DORNELAS, 2015).

No que diz respeito à praça, Dornelas apresenta que os canais de distribuição compreendem diferentes maneiras que a empresa pode utilizar para levar o produto ao consumidor. Diz respeito aos canais de marketing, a organização do espaço físico e serviços ao cliente. A empresa pode comercializar seus produtos diretamente com o consumidor final, usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo.

Já a propaganda, segundo o autor tem por objetivo fazer com que a mensagem atinja um público selecionado, com a finalidade de informar, cativar e reforçar a visão dos consumidores para como produto. Pode ser realizada por meio de vários veículos de comunicação. A opção por cada um depende do público que se pretende atingir. Mesmo em cada veículo, pode-se dividir o público-alvo, visando o aumentada audiência, optando por horários específicos, dias da semana, épocas do ano (DORNELAS, 2015).

A análise estratégica conforme Chiavenato é o meio de alcançar o objetivo almejado, transformando-o em realidade. As partes que formam a gestão estratégica são as seguintes: definição da missão, visão e valores; os fatores internos da empresa; os fatores externos do mercado; a compatibilização adequada; a formulação da estratégia; a implantação da estratégia; a avaliação da estratégia.

O autor ainda ressalta que uma boa forma para a implantação de uma estratégia é a formulação da matriz FOFA (SWOT), que é uma ferramenta útil para comparar a situação atual com a prevista para o negócio.

Essa matriz considera os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças em torno da empresa. Os pontos fortes e fracos dizem respeito aos aspectos internos da empresa, já as oportunidades e ameaças focalizam o ambiente externo da organização, tais como novos mercados, concorrentes, produtos substitutos, órgãos regulamentadores, etc (CHIAVENATO, 2012).

O plano operacional detalha as políticas e os planos funcionais, são instrumentos para a implantação da estratégia, conforme Maximiano os “[...] cronogramas, decisões, orçamentos, normas e procedimentos embasam a tomada de decisões sobre o futuro da empresa.” (MAXIMIANO, 2012, p. 52).

No que tangeo plano operacional, Porto destaca os aspectos operacionais do negócio. Inicialmente apresenta-se a relação de máquinas e equipamentos necessários para o processo produtivo, em sua escolha devera ser levado em consideração fatores como qualidade, preço, possibilidade de financiamento e assistência técnica. Esses mesmos são utilizados para a definição da matéria prima. Também apresentar a infraestrutura predial e urbana necessária.

A autora recomenda que o empreendedor desenvolva um fluxograma de produção, deixando claras as etapas necessárias para o processo produtivo, que é a atividade de transformar a matéria prima em produto final com o uso de maquinase/ou mão de obra. Outro aspecto operacional a ser levado em consideração é o layout, pois nesse quesito que é realizado o arranjo dos departamentos, equipamentos e movimentação dos materiais (PORTO, 2013).

A estrutura da empresa gira em torno de processos organizacionais, conforme Maximiano qualquer que seja o ramo de negócio é necessário organizar o trabalho coletivo. Essa é uma regra indispensável, que vale igualmente uma empresa de pequeno ou grande porte. Organizar é estipular as responsabilidades de cada funcionário ou grupo de funcionários de uma equipe (MAXIMIANO, 2012).

A estrutura organizacional de acordo com Porto “[...] envolve questões relacionadas com autoridade, comunicação em níveis de decisão, visando ao alcance dos objetivos organizacionais.” (PORTO, 2013, p.80).

O plano financeiro traduz em números todo o plano de negócio, para Hisrich, Peters e Shepherd determina o capital a ser investido no novo empreendimento e indica se o plano é economicamente viável. Em geral são discutidas três áreas financeiras, primeiramente o empreendedor deve descrever as vendas planejadas e as despesas correspondentes por, pelo menos, três anos.

A segunda área se refere aos valores do fluxo de caixa por três anos, com projeções do primeiro ano demonstradas mensalmente. O último item necessário para o plano é o balanço patrimonial projetado, que demonstra a situação financeira do negócio em determinado momento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Complementando o conceito de plano financeiro Dornelas apresenta os principais demonstrativos financeiros, quais sejam:

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é um período de cinco anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcional. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). (DORNELAS, 2015, p.167).

Os anexos do plano devem conter os materiais de consulta que são desnecessários no texto do documento, documentação sobre informações, isto é, dados secundários ou dados primários de pesquisa usados para amparar as

decisões do plano. Também é possível incluir preços de fornecedores e concorrentes.

O Plano de Negócio é um documento de muita importância para o empreendimento e deve ser acompanhado periodicamente fazendo-se as atualizações necessárias. Deve ser escrito de forma a transmitir clareza e objetividade ao leitor alvo, que pode ser investidores, bancos e até fornecedores.

### **CONCLUSÃO**

O empreendedor é um dos responsáveis pelo sucesso ou fracasso do novo empreendimento, e cada vez mais o espírito empreendedor de perseverança e resistência a fracassos e adversidades deve prevalecer. Um dos principais instrumentos de apoio ao novo negócio é o plano de negócio, que se bem elaborado concede uma visão geral de mercado no ramo de atuação almejado.

A partir da pesquisa realizada evidenciou-se que o plano de negócio é uma ferramenta de extrema importância tanto para novos empreendimentos quanto para empresas que já estão atuando no mercado, não sendo suficiente apenas sua elaboração, mas também o acompanhamento e devidas atualizações no decorrer do tempo, sempre que for necessário, em função de novas tecnologias, novos produtos, mudança no ramo de atuação e, demais fatores que influenciam diretamente a empresa.

No cenário nacional atual evidenciam-se dificuldades dos empreendedores em manter seus negócios no mercado, segundo dados do IBGE (2010), das empresas que iniciaram os trabalhos em 2007, apenas 51,8% ainda encontrava-se em atividade no ano de 2010. Esse resultado está relacionado à falta de pessoas qualificadas no planejamento e gerenciamento estratégico nas empresas, sendo assim, o plano de negócio bem elaborado e atualizado é de fundamental importância para a empresa, pois auxilia na tomada de decisões.

Com a pesquisa realizada, evidenciaram-se os principais tópicos do plano de negócio, tais como: capa, sumário, sumário executivo, produtos e serviços, análise

da indústria, plano de marketing, análise estratégica, plano operacional, estrutura da empresa, plano financeiro e os anexos.

Como sugestão para novos estudos, recomenda-se a realização de um estudo de caso, para averiguação do funcionamento e comprovação da provável eficácia do plano de negócio. Este estudo poderá ser destinado para empresas de até três anos de funcionamento, já que os dados apontam que é nesse período que as empresas têm maior probabilidade de fracasso.

## REFERÊNCIAS

ANDREOLA, Nadir; ALEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Plano de Negócios: Indústria, Comércio e Serviços**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A Construção do Plano de Negócio**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

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

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **No Brasil, Quase Metade das Empresas Fecha em 3 Anos, Diz IBGE**. Disponível em:

<[http://googleweblight.com/?lite\\_url=http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm&ei=vEySUZ-r&lc=pt-BR&s=1&m=746&ts=1446156289&sig=APONPFkEUR120oxbFZpmUNiBIXkAISw2ew](http://googleweblight.com/?lite_url=http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm&ei=vEySUZ-r&lc=pt-BR&s=1&m=746&ts=1446156289&sig=APONPFkEUR120oxbFZpmUNiBIXkAISw2ew)>. Acesso em: 29 out. 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

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

SEBRAE. **O Que É Ser Empreendedor**. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/O-que-%C3%A9-ser-empresendedor>>. Acesso em: 04 set. 2015.

## **GESTÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO RAMO DE REFRIGERAÇÃO.**

Bruna Grizza<sup>1</sup>  
Tanise Radin<sup>2</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A forma como a gestão de crédito é realizada, pode afetar a vida de qualquer organização. Este artigo visa demonstrar conceitos e exemplos sobre a gestão das finanças, seus riscos e maneiras de como evitar a inadimplência de uma empresa. Com o objetivo de enfatizar a importância do conhecimento que a administração financeira vem a agregar dentro dos setores administrativos de uma organização. Ao realizar uma venda a prazo, é inevitável a presença dos riscos que uma negociação possui, porém é imprescindível que o administrador saiba como prevenir ao máximo os riscos existentes. Ao analisar qualquer negociação, cabe ao administrador constatar os riscos que correrá, podendo ser ele de crédito, sistêmico, assistêmico, mercado, de liquidez e humano. A metodologia usada foi o estudo de caso, com o objetivo de conhecer como é o processo de gerenciamento de crédito na empresa estudada. Dentre os resultados, pode-se destacar que a empresa atende alguns requisitos no processo de análise e concessão de crédito, porém ela pode melhorar o processo existente através da contratação de um profissional analista de crédito, cabendo a esse profissional a tarefa de analisar os documentos solicitados para a abertura do cadastro, bem como a implantação de um sistema informatizado que traga informações sobre o histórico dos clientes.

Palavras-chaves: Gestão de Crédito – Risco em Negócios – Concessão de Crédito.

### **INTRODUÇÃO**

Tendo em vista as dificuldades financeiras atuais que o mercado econômico apresenta, o conhecimento sobre a administração financeira de uma organização fará toda diferença para os riscos do negócio, quanto mais preparada estiver a

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado Assis – FEMa. bruna\_grizza@hotmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado Assis – FEMa. tanise121@hotmail.com.

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

empresa possivelmente, menos risco de inadimplência ela sofrerá.

O estudo proposto tem como objetivo abordar o tema de gerenciamento de crédito, com o intuito de mostrar os riscos que uma empresa pode correr ao ser mal administrada, conforme informações de índices econômicos, o consumo de compras a prazo está com o nível elevado, o que futuramente para o empresário pode gerar o risco da inadimplência.

A metodologia aplicada para o presente trabalho foi o estudo de caso, onde se entrevistou um empresário em relação das vendas a prazo que a empresa realiza. A pesquisa foi embasada em renomados autores como: Alexandre Assaf Neto, Lawrence Gitman, Aswath Damodaram, Osias Brito, entre outros.

No intuito de demonstrar ao leitor a importância da administração financeira para a gestão de uma organização, esta pesquisa busca demonstrar um exemplo de uma situação real do gerenciamento de crédito de um negócio, sugerindo melhorias para o seu processo gerencial. Para melhor entendimento da pesquisa, o trabalho foi dividido em cinco partes, abordando as finanças empresariais, riscos de negócios, a metodologia da pesquisa e a apresentação e análise dos resultados. Bem como, as conclusões demonstrando o resultado do estudo realizado e sugestões de melhorias necessárias.

## **1 FINANÇAS EMPRESARIAIS**

A situação financeira de uma organização deve estar direcionada com as decisões tomadas sobre o processo administrativo, que envolve todos os setores empresariais. Dentro de um contexto histórico, o setor de finanças de uma empresa apresenta atividades vitais em meio ao processo administrativo, pois é a partir dele que se pode analisar os resultados satisfatórios, ou não, que a organização vem desempenhando:

O termo finanças pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz respeito ao processo, as instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos

governamentais. A maioria do adultos se beneficiará ao compreender esse termo, pois isto lhes dará condições de tomar melhores decisões financeira pessoais. Aqueles que atuam fora dessa área também se beneficiarão ao saber interagir de forma eficaz com administradores, processos e procedimentos financeiros da empresa. (GITMAN, 2010, p. 3).

Finanças ou administração financeira é o setor da organização que define a tomada de decisão, e está relacionada diretamente com o fundamento da Administração, o resultado de sua análise será decorrente do desempenho da empresa:

A administração financeira, por sua vez, é a ciência cuja finalidade é maximizar a riqueza dos proprietários, gerindo com competência seus recursos. A empresa deverá proporcionar aos seus donos o maior retorno possível sobre seus investimentos. (ASSAF NETO, 2003, p.47).

O administrador financeiro tem a incumbência de estar sob o controle de todos os assuntos pertinentes a empresa, cabem a ele a tomada de decisões e resolver os problemas que podem afetar todo o sistema organizacional:

A administração financeira diz respeito as atribuições do administradores financeiros nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. (GITMAN, 2010, p. 4).

É possível observar que as ferramentas de gestão dentro da administração financeira são essenciais para que se haja um planejamento estratégico. O planejamento financeiro necessita de uma coordenação e controle pra que a organização possa atingir seus objetivos, tendo dois aspectos principais que são: planejamento de caixa e o planejamento de lucros:

O orçamento de caixa ou projeção de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits do caixa. Normalmente, o orçamento de caixa visa abranger o período de um ano, dividido em intervalos menores. (GITMAN, 2010, p.108).

O fluxo de caixa é a ferramenta que demonstra o resultado do giro de

entradas e saídas de valores numéricos de um específico período de tempo, este instrumento financeiro pode também ser um procedimento que avalie as decisões relacionadas à administração de recursos financeiros (HOJI, 2007). Para Assaf Neto,

É consagrado que o aspecto mais importante de uma decisão de investimento centra-se no dimensionamento dos fluxos previstos de caixa a serem produzidos pelas propostas em análise. Em verdade, a confiabilidade dos resultados de determinado investimento é, em grande parte, dependente do acerto com que os fluxos de entradas e saídas de caixa foram projetados. (ASSAF NETO, 2008, p. 326).

Nesta visão, de tamanha relevância dos fluxos de caixa nas escolhas de investimento para a gestão de um negócio, este se torna a ferramenta de análise norteadora para decidir qualquer resolução financeira da empresa. No momento em que se torna possível analisar as movimentações de fluxo de caixa da empresa também é factível estratificar os índices de entradas e saídas financeiras de cada período, tornando a tomada de decisão clara e objetiva (ASSAF NETO, 2008).

Nota-se ainda, que a análise do fluxo de caixa viabiliza um planejamento, uma projeção de valores do caixa. Segundo Gitman, o fluxo de caixa é a visão principal do administrador financeiro, podendo ser ele na gestão das finanças ou no planejamento e tomada de decisões em relação a criação de valores para acionistas ou sócios do negócio (GITMAN, 2010).

De acordo com Megliorini, a maximização dos lucros como uma ferramenta de gestão se torna um caminho norteador, quando desenvolvida de maneira correta e eficaz, dependendo da tomada de decisão do administrador a empresa poderá comprometer o desempenho organizacional, pois caso haja cortes de gastos internos (marketing, treinamentos, manutenções), a organização pode sofrer algumas consequências em longo prazo (MEGLIORINI, 2012).

Sendo assim, é possível concluir que o processo financeiro de uma empresa precisa de um controle e uma organização rigorosa, para que os resultados dos demonstrativos financeiros estejam em plenas condições para que a empresa atinja seus objetivos financeiros. Dessa forma, ter um fluxo de caixa organizado possibilita ao gestor a correta tomada de decisão, pois a partir do resultado das demonstrações

financeiras que o fluxo de caixa apresenta é possível prever os investimentos futuros da empresa.

## **2 RISCO EM NEGÓCIOS**

Uma organização sempre estará sujeita a riscos, para tanto é necessário que haja precaução de seus administradores, e por consequência as decisões que envolvem o processo de negócios obterá um maior índice de segurança sobre o retorno do cliente. Para atrair clientes, é necessário que empresa tenha uma visão das condições que cada cliente oferece, para tanto, a venda a prazo é uma estratégia que pode alavancar a procura pela oferta, porém esta oferta de crédito gera riscos para a saúde financeira da organização, e esta deve estar preparada para evitar o não pagamento de terceiros (DAMODARAN, 2009). Para GropPELLI,

Risco é o grau de incerteza associado a um investimento. Quanto maior a volatilidade dos retornos de um investimento, maior será o seu risco. Quando dois projetos têm os mesmos retornos esperados, escolhe-se aquele de menor risco. (GROPPELLI, 2006, p. 73).

Segundo Assaf Neto, riscos tem como o objetivo a ideia que esta direcionada para as possibilidades de ocorrência, ou seja, conforme as receitas que a empresa opera, relevando uma probabilidade de perda e incerteza do investimento (ASSAF NETO, 2009).

Risco Sistêmico decorre por problemas que uma ou várias instituições possa afetar negativamente o seu próprio sistema em que elas transacionam, por transmitir dificuldade para outras instituições, onde podem até impedir suas operações de negócios. Este tipo de risco as autoridades reguladoras procuram evitar, e ele pode acontecer devido eventos políticos, econômicos e sociais (BRITO, 2003).

Um exemplo de risco sistemático é a diversificação do portfólio de uma empresa, pois ela pode chegar ao momento de correr o risco de participar de todos os riscos de mercado, como o aumento da cotação de moeda estrangeira. No entanto o risco não sistemático ou assistêmico acontece dentro do seu próprio processo e não afeta aos demais, é um risco próprio de cada empresa. Esses tipos

de risco ocorrem frequentemente em empresas cíclicas como montadoras de veículos, construção civil, etc (ASSAF NETO, 2008). Na visão de Damodaran:

Para administrar riscos, é preciso primeiro entender os riscos aos quais estamos expostos. Este processo de desenvolver um perfil de riscos requer um exame tanto dos riscos imediatos gerados pela competição e pelas mudanças no mercado de produtos quanto dos efeitos mais indiretos trazidos pelas forças macroeconômicas. [...] Toda empresa enfrenta risco, e a primeira etapa na gestão de riscos consiste em elaborar uma lista de todos os riscos que enfrenta e obter uma medida da exposição a cada um deles. (DAMODARAN, 2009, p. 307).

Conforme o autor, em meio aos fatores que geram qualquer tipo de risco a uma empresa, pode-se identificar o fator externo que envolve diretamente o risco que a empresa possa vir a passar, sendo um exemplo a inadimplência gerada por um crise econômica que mercado esteja passando. Para identificar os tipos de risco que a organização possa desenvolver o autor dá ênfase ao perfil que cada tipo de risco possa gerar no processo administrativo financeiro:

O risco de crédito é determinado pela possibilidade de as obrigações de caixa de uma dívida não serem corretamente liquidadas risco de crédito existe, em outras palavras, pela possibilidade de um devedor deixar de cumprir com suas obrigações financeiras, seja pela inadimplência no pagamento do principal da dívida, e/ou na remuneração dos juros. (ASSAF NETO, 2009, p. 124).

Para Brito, o risco de crédito está ligado diretamente as perdas do total do crédito que foi concedido acrescido dos juros pela não efetuação da liquidação do pagamento por parte do devedor. Também pode ser definido pelo prejuízo que a empresa sofrerá se a contraparte não liquidar sua pendência financeira no período de vencimento em que lhe foi cedido (BRITO, 2003).

Risco de mercado é caracterizado pelas operações contrárias dos preços/valores das alterações que ocorrem que são parte dos valores de uma posição estipulada pelo mercado financeiro. Conforme o autor este risco se deve a decorrência de possíveis variações contrárias compostas por instrumentos financeiros como: taxas de juros, moedas, ações e mercadorias (BRITO, 2003). Para Resti,

Mais precisamente, o risco de mercado significa o risco de alterações no valor de mercado de um instrumento ou portfólio de instrumentos financeiros, conectado a mudanças inesperadas nas condições do mercado (preços de ações, taxas de juros, taxas de câmbio e volatilidade dessas variáveis); ele, portanto, inclui os riscos em moeda corrente, em posições de títulos e ações, bem como em todos outros ativos e passivos financeiros transacionados por um banco. (RESTI, 2010, p. 125).

Ao comparar os riscos mencionados, podem-se identificar diferenças entre risco de crédito e mercado, quando relacionado ao tamanho do prejuízo, isto é, o risco de crédito obterá prejuízo total quando o valor total da operação atualizada mais juros; e no risco de mercado com o prejuízo total sendo uma variação do ativo-objeto, podendo ser superior ao valor do ativo-objeto (BRITO, 2003).

O risco de liquidez é definido pela possibilidade que um investimento não possa ser liquidado, então podendo deixar sequelas no mercado em que o investimento costuma ser negociado. Este risco pode acontecer devido dificuldades financeiras em que a empresa possa estar passando, em virtude de algum acontecimento corrido pela má administração de seu gestor (GITMAN, 2009). Conforme Brito:

O risco de liquidez decorre da falta de caixa (recursos) necessária para honrar obrigações assumidas nas transações. Ele aparece quando uma companhia não é capaz de encontrar mercado para realizar determinada posição. Sucede da falta de contrapartes para se comerciar quantidade desejada de uma posição, influenciando o valor das mesmas. (BRITO, 2003, p.17).

O risco humano tem relação com tomada de decisão das pessoas durante o andamento do processo, existem duas causas de erros no julgamento: a autoconfiança excessiva, é a forma como o indivíduo gasta seus recursos inadequadamente; hipertensão, quando o indivíduo pelo estresse excessivo torna-se irreduzível em sua opinião (BRITO,2003).

Diante de todos os riscos mencionados pelos autores, é possível analisar que as empresas estão sempre a mercê de qualquer situação que possa envolver a saúde financeira da mesma, no entanto, mesmo que uma organização esteja financeiramente bem preparada para o mercado, os riscos estarão sempre

presentes na gestão administrativa, pois uma organização está sujeita a diversos problemas externos que podem afetá-la internamente.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para melhor realização deste trabalho, elaborou-se um estudo de caso em uma empresa que atua no ramo de climatização de ambientes, ela esta situada na cidade de Santa Rosa, estado do Rio Grande do Sul, e atua no mercado há 8 (oito) anos.

Para conhecer como ocorre o processo de gestão e concessão de crédito, elaborou-se uma entrevista, que durou aproximadamente 30 (trinta) minutos, esta entrevista contou com 11 (onze) questões sobre o gerenciamento de crédito realizado pela empresa.

O gestor é formado em Ciências Contábeis, exerceu durante 20 (anos) a profissão de vendedor de automóveis, e analisando a oportunidade de mercado resolveu ser empreendedor no ramo vendas e serviços de climatização de ambientes.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADO**

O processo de venda a prazo da empresa é realizada pelo seguinte padrão, segundo empresário, após o preenchimento do pedido, com os dados do cliente, é feita a verificação de restrições do CPF do cliente, se não houver restrições é realizada a venda, podendo ter a forma de pagamento por boleto, cheque ou cartão. Ele explicou também, que a forma de pagamento por boleto e cheque só é liberada se o cliente já tem bom histórico de compras, caso contrário o processo é finalizado apenas por cartão de crédito.

Analisando a situação pode-se verificar que o risco de crédito está relacionado a não liquidação de débitos que o cliente possa deixar de efetuar, aumentando a inadimplência da carteira de clientes da empresa (BRITO, 2003).

Na empresa o responsável por liberar as vendas a prazo é o próprio

empresário. O gestor comentou que a empresa não teria necessidade de um analista de crédito, por ela ser de pequeno porte. Porém o risco sobre o crédito concedido torna-se maior, pelo fato da análise de crédito não ter sido realizada de maneira correta, ou por um analista de crédito, que é a pessoa especializada para efetuar uma análise correta antes da concessão do crédito.

Segundo Rodrigues, para qualquer tipo de instituição que conceda vendas a prazo, é de grande valia o desenvolvimento do trabalho de um analista de crédito. Conforme o autor é necessário uma avaliação precisa e consistente do analista, para que a empresa não corra os riscos da negociação (RODRIGUES, 2011).

As opções que o cliente dispõe para efetuar o pagamento são conforme o empresário, por meio de cartão de crédito, porém dependendo do histórico de compras e relatório de restrições em seu CPF (cadastro de pessoa física), a venda poderá ser efetuada também por boleto bancário ou cheque pré-datado.

Sobre o prazo médio que a empresa fornece para que o cliente efetue o pagamento, o gestor enfatizou que o prazo, concedido na maioria das vezes, de recebimento é de 120 dias, porém conforme a negociação ele poderá ser no máximo de 360 dias, com acréscimo de juros calculados em cima do valor do serviço ou mercadoria. É importante ressaltar, que quando ocorre uma venda em longo prazo o risco de liquidez aumenta visivelmente.

Este risco pode acontecer devido dificuldades financeiras em que a empresa possa passar, em virtude de algum acontecimento corrido pela má administração de seu gestor, por exemplo, a concessão de crédito em longo prazo. Enfatizando a possibilidade que um investimento não possa ser liquidado, tal fato pode deixar sequelas no mercado (GITMAN, 2009).

Quando questionado sobre capital de giro, ele respondeu que no momento financeiro que a empresa se encontra, para capital de giro ela faz uso de recursos financeiros de terceiros, empréstimos bancários, limite de conta corrente e até recursos financeiros de seus familiares para poder pagar seus fornecedores e demais despesas. Comentou também que a partir do momento que tiver uma melhora financeira, os recursos próprios serão prioridade para o giro de capital.

A empresa dispõe de um controle de inadimplência que dispõe de um sistema

de carteiras de clientes, que controla suas contas a receber, e também seleciona a inadimplência dos pagadores. É importante lembrar, que este sistema quando mal alimentado causa grandes problemas, por exemplo, a inadimplência de uma conta que não foi registrada, pode gerar problemas de giro de capital e transtornos com bancos, quando a venda for realizada por boleto ou cheque.

No entendimento de Rodrigues, vender a prazo é importante para fomentação dos negócios da empresa, mas quando gera inadimplência causa grandes transtornos que podem ter origem na má gestão da concessão do crédito, podendo gerar até a escassez de recursos financeiros do caixa (RODRIGUES, 2011).

O empresário também disse que a empresa possui um programa para consulta de restrição de CPF, o sistema chama-se Check-Check, e é possível visualizar vários dados do cliente, como todos os seus endereços, nome da mãe, se é proprietário ou sócio de uma empresa, assim como todas as restrições de protestos, cheques sem fundo e financiamentos não quitados, também é possível realizar neste programa a negativação do CPF do cliente. Quando existe esse tipo de ferramenta de crédito em uma organização, a facilidade para detecção de restrições do cliente se torna maior, porém o risco sempre existirá, por exemplo, a instabilidade do mercado financeiro como no risco de mercado.

Este risco se deve a decorrência de possíveis variações contrárias compostas por instrumentos financeiros como: taxas de juros, moedas, ações e mercadorias, e se caso estas variações ocorram, o mercado financeiro fica instável afetando qualquer tipo de movimentação financeira (BRITO, 2003).

De acordo com entendimento do gestor quando questionado sobre as vendas da empresa e considerando seus riscos, ele explica que quanto ao risco de crédito é alto. Pois o produto agrega alto valor, e dependendo da situação financeira do cliente a prestação do produto pode ocupar uma boa parcela de sua renda, se o crédito é dado a um cliente que já tem dívidas, porém não tem restrições, e o cliente não fez um planejamento para pagar a parcela do produto ou serviço que lhe foi concedido, a nossa carteira de inadimplência aumentará certamente.

Procurando conhecer se a empresa possui ferramentas para análise de riscos, o proprietário argumentou que a empresa é de pequeno porte e não acredita

que seja necessário. Para o gestor vender a prazo é uma oportunidade que gera riscos, mas é um fator necessário para os negócios, para que haja uma capital de giro e o negócio ande de acordo com suas finanças.

Vender a prazo é um mal necessário, diante de situações financeiras que o consumidor possui comprar á vista para seu planejamento financeiro, não estaria ao seu alcance, então, compra-se a prazo. Se planejado adequadamente com seu poder financeiro para ambas as partes, empresa e cliente serão satisfatórios, porém caso contrário trará transtornos.

Os documentos necessários para o cliente cadastrar-se na empresa, segundo empresário, são CPF, RG ou CNH. O cadastro do cliente deve estar com o máximo de informações possíveis, e atualizadas para que o risco da venda a prazo seja menor. Percebe-se que apenas os documentos mencionados, seriam insuficientes para um cadastro completo, sugeriu-se que fossem acrescentados: um comprovante de renda e de residência, e inclusive um comprovante de pagamento de um título de uma empresa, qual o tempo de trabalho, pesquisa em outras empresas se fez o pagamento correto de sua dívida.

De acordo com Matias, seria o ideal que seja registrado o máximo de informações possíveis, o autor descreve alguns dados de terão maior relevância para o cadastro que são: Informações Cadastrais, Informações comerciais e bancárias, Informações restritivas, Informações financeiras, Informações econômicas, Informações positivas, Informações de relacionamento e Informações setoriais (MATIAS, 2007).

Portanto, é possível concluir a partir das informações obtidas, que a empresa tem processos a serem melhorados, em relação à análise de crédito, coube sugerir ao empresário que fosse solicitado ao cliente mais documentos, tais como comprovante de residência e renda, que farão toda diferença no momento da liberação do limite de crédito e por consequência correrá menos riscos de inadimplência.

Conforme o estudo realizado, o risco estará sempre presente nas negociações de crédito, porém é importante mantê-lo o mais reduzido possível, para que a inadimplência não se torne uma patologia nos processos administrativos da

empresa.

## **CONCLUSÃO**

A administração financeira e o risco em negócios estão diretamente ligados com a saúde da empresa, é necessário um bom processo administrativo para correr os menores riscos possíveis que a empresa está sujeita a passar no mercado, principalmente no processo de concessão de crédito.

Diante do tema apresentado, pode-se concluir que a gestão financeira da empresa, diante do estudo de caso, pode passar por situações de variados riscos, se não realizada a análise de crédito corretamente, a empresa fica vulnerável a inadimplência e conseqüentemente seu capital de giro também.

A partir deste contexto, o presente trabalho propõe que o setor financeiro esteja apto as ferramentas adequadas para concessão de crédito, e, no entanto, os riscos de negócio se diminuem ao máximo, porém estarão sempre presentes na empresa.

Com base no estudo elaborado sobre linha de crédito, a busca pelo conhecimento dentro da área administrativa financeira deve ser constante, as tecnologias dos sistemas de análise de crédito são constantemente atualizadas e aprimoradas, para o administrador financeiro, estas, são ferramentas de grande utilidade para a diminuição dos índices de inadimplência.

Portanto, cabe destacar que a pesquisa realizada foi importante para empresa estudada, pois a partir do conhecimento de seus processos de vendas a prazo, foi possível sugerir melhorias, tal como a implantação de um sistema de riscos e até a contratação um profissional em análise de crédito. Contudo, pela má situação financeira em que empresa encontra-se, o gestor avaliou positivamente o que foi proposto. Apesar, de a empresa ser de pequeno porte, a administração financeira deve apresentar as ferramentas adequadas para que uma boa gestão seja executada.

O trabalho realizado é relevante, pois o tema apresentado é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. A administração financeira deve ter

especial atenção dos gestores, principalmente em momentos de crise como este em que o mercado está passando. Portanto, cuidar da concessão do crédito e todos os riscos envolvidos nesse processo são vitais para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de Risco**. Retorno em instituições financeiras. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAMODARAM, Aswath. **Gestão Estratégica de Risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GROPELLI, A.A. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo**: a gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGLIORINI, Evandir. **Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

RODRIGUES, Chrystian Marcelo. **Análise de Crédito e Risco**. Curitiba: Ibpex, 2011.

RESTI, Andrea. **Gestão de Risco na Atividade Bancária e Geração de Valor para o Acionista**: de modelos de medição de risco a políticas de alocação de capital. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: Serasa, 2010.

## **GESTÃO DE CUSTOS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Adriana Letícia Kliemann<sup>1</sup>  
Mailson Molinari<sup>2</sup>  
Augusto Rieger Lucchese<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo analisar os principais conceitos e definições de controle de custos, para então auxiliar na formação do preço de venda do produto final, adotando a metodologia de pesquisa bibliográfica. Durante o levantamento bibliográfico, selecionamos os seguintes autores, tendo em consideração que pretendemos elaborar uma bibliografia básica e seletiva: Bertó e Beulke, Bornia, Bruni e Famá, Faria e Costa, Martins, Pinto et al, Ribeiro e por último e não menos importante Wernke. É possível determinar o preço de venda de um produto ou bem a partir do seu custo de produção. O custo de um produto ou de um serviço depende do preço da mão-de-obra direta usada na produção, da mão-de-obra indireta, do preço da matéria-prima e dos custos em si, classificados de diferentes formas e métodos, conforme sua variação, volume de produção e quanto à tomada de decisões. Sendo assim, para se definir o valor de um produto ou serviço é somado todos os custos tidos para a sua fabricação, desde mão-de-obra, até gastos com energia e empregados e, a partir do resultado das soma dos custos, é calculado o preço de venda, podendo-se então colocar nessa equação um percentual de lucro, para que não ocorra prejuízos na produção. Espera-se contribuir de forma significativa, na definição de custos e formação do preço final para suprir as demandas e gerar resultados positivos nos negócios das empresas.

Palavras-chave: Custos – Preço de Venda – Gastos – Produtos.

### **INTRODUÇÃO**

O termo Custos poderá assumir vários sentidos diferentes, dependendo do contexto que será aplicado. Se, por exemplo, um consumidor final afirmar que a compra de um novo par de sapatos lhe custou R\$100,00, a definição de Custos é

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

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMa. [mailson.molinari@yahoo.com](mailto:mailson.molinari@yahoo.com)

<sup>3</sup> Professor orientador. Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil (2015) Parcial da Fundação Educacional Machado de Assis – FEMa. [augustorlijui@gmail.com](mailto:augustorlijui@gmail.com)

imediate e pouca ou nenhuma dúvida surgirá. No entanto, do ponto de vista da empresa que fabrica o sapato, mais de uma interpretação e respostas serão obtidas para a palavra Custos. De modo geral, custos podem ser definidos como o esforço ou sacrifício econômico que uma empresa deve arcar a fim de atingir seus objetivos. Já a importância recebida pela empresa em razão da oferta de seus produtos e serviços, sendo suficiente para cobrir todos os custos incorridos e ainda oferecer um lucro para esta, pode ser definida como preço.

O presente artigo, através da pesquisa bibliográfica, tem por objetivo analisar os principais conceitos e definições de controle de custos, para então auxiliar na formação do preço de venda do produto final. A oferta de produtos e serviços está cada vez mais impulsionando a competitividade empresarial, fazendo com que as empresas busquem cada vez mais novas melhorias que possam suprir as demandas e gerar resultados nos negócios.

Para formar o preço final de cada produto ou serviço é necessária uma análise de diversos fatores que influenciam tanto direta, como indiretamente no âmbito empresarial. Para tanto é imprescindível a correta compreensão e conhecimentos dos custos que poderão ocorrer durante o processo de formação do preço de venda.

Visando auxiliar nestas definições, o presente artigo foi estruturado basicamente em resumo, apresentando de forma sintetizada os elementos constitutivos do artigo; introdução, situando o leitor acerca do tema abordado; como base teórica foi utilizado autores principais, dos quais foram extraídos os conceitos de custos, classificação de custos e formação do preço de venda; posteriormente realizadas as considerações finais como fechamento.

## **1 CONCEITO DE CUSTOS**

O esforço econômico que se deve realizar para atingir um objetivo como a fabricação de um produto, compra de matéria-prima, despesas administrativas, obtenção de fundos, etc., são conhecidos por custo.

Para Wernke é possível determinar o preço de venda de um produto ou bem a partir do seu custo de produção. O custo de um produto ou de um serviço depende do preço da mão-de-obra direta usada na produção, da mão-de-obra indireta, do preço da matéria-prima, e do custo de amortização das máquinas e dos edifícios (Wernke, 2008).

A qualidade e o tipo do produto é que varia o custo dos mesmos. De uma visão mais ampla, custo é o valor despendido com bens e serviços para a realização de outros bens e serviços:

São gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços. No caso industrial, são os fatores utilizados na produção, como matérias-primas, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, depreciação das máquinas, dos móveis e das ferramentas utilizadas no processo produtivo. (WERNKE, 2008, p.12).

Pode-se dizer que “[...] custo é uma expressão monetária que deve ter uma menor quantidade final, boa, vendável de produtos/serviços para repor fisicamente, ao término de cada ciclo operacional, uma maior quantidade inicial de insumos e consumos do próximo ciclo.” (BERTÓ; BEULKE, 2006, p.22). Conforme os autores,

O preço ou valor de venda dos produtos/serviços só existe para as quantidades finais boas vendáveis, que se transformam em receita no momento da venda. Essas quantidades finais boas é que tem a incumbência, ao término de cada ciclo operacional, de repor as quantidades físicas iniciais do próximo ciclo. (BERTÓ; BEULKE, 2006, p.22).

Segundo Bruni e Famá, os custos representam os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Portanto, estão associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade:

Custos estão diretamente relacionados ao processo de bens ou serviços. Diz-se que os custos vão para as prateleiras: enquanto os produtos ficam estocados, os custos são ativados, destacados na conta Estoque do Balanço Patrimonial, e não na Demonstração de Resultado. Somente farão parte do cálculo do lucro ou prejuízo quando de sua venda, sendo incorporados, então, à Demonstração do Resultado e confrontados com as receitas de vendas. (BRUNI; FAMÁ, 2008, p. 25).

De forma geral, pode-se verificar que os custos sempre estarão relacionados, direta ou indiretamente, a um bem produzido ou a um serviço prestado, sendo representado pelos gastos, esforços ou sacrifícios econômicos desembolsados pela empresa, que serão utilizados na produção de outros bens ou serviços.

## 2 CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS

Os custos são gastos acumulados ao executar atividades pertinentes à fabricação de um produto, prestação de serviços ou ao adquirir uma mercadoria. Estes custos são classificados de diferentes formas e métodos, conforme sua variação, volume de produção e quanto à tomada de decisões. Em sua obra, Wernke define diferentes categorias para os custos conforme sua classificação e Ilustração 1.

<b>Classificação</b>	<b>Categorias</b>	
Quanto à tomada de decisões	Relevantes	Não Relevantes
Quanto a Identificação	Diretos	Indiretos
Quanto ao volume produzido	Variáveis	Fixos

Ilustração 1: Principais Classificações de Custos.  
Fonte: Wernke (2008, p.13).

Já para Bornia, além de várias classificações para diferenciar os custos, são utilizados também conceitos (BORNIA, 2010). O autor utilizou o conceito de custos totais e custos unitários:

O custo total é o montante despendido no período para se fabricarem todos os produtos, enquanto que o custo unitário é o custo para se fabricar uma unidade do produto. Então custo unitário é igual ao custo total dividido pela produção. (BORNIA, 2010, p.18).

Segundo Ribeiro, os custos gerais, que englobam gastos com materiais, mão-de-obra e fabricação podem ser classificados como custos diretos que podem ser facilmente identificados e indiretos, os quais não será possível essa identificação:

Os custos diretos serão atribuídos a cada produto sem grandes complicações, enquanto os custos indiretos serão atribuídos a cada produto de forma proporcional, com base nas quantidades produzidas, no tempo de trabalho necessário para a fabricação de cada um, ou com base em outro critério que deverá ser definido em cada caso particular. (RIBEIRO, 2009, p.35).

Conforme Bruni e Famá, custos fixos são aqueles que, permanecerão estáveis dentro de um determinado período de tempo, independente do volume de produção e dividem-se em custo fixo de capacidade e custo fixo operacional:

[...] são custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção. Podem ser agrupados em: custo fixo de capacidade – custo relativo às instalações da empresa, refletindo a capacidade instalada da empresa, como depreciação, amortização, etc.; custo fixo operacional – relativo à operação das instalações da empresa, como seguro, imposto predial, etc. (BRUNI; FAMÁ, 2008, p. 30).

Já os custos variáveis, dependem da quantidade de produção ou nível de atividade para determinar seu valor, dependendo então do volume produzido ou do valor das vendas, já que custos variáveis englobam matéria- prima, água, energia, comissões sobre vendas, etc: “[...] seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis.” (BRUNI; FAMÁ, 2008, p. 30).

Os custos ainda podem ser classificados de acordo com o nível de produção, permitindo a avaliação das variações nos custos totais unitários em relação a diferentes volumes de produção (BRUNI; FAMÁ, 2004). Dessa forma, os custos são divididos em custos fixos e variáveis, onde os custos fixos permanecem fixos, independente da quantidade produzida. Já os custos variáveis, oscilam na proporção do nível da produção.

### **3 MÉTODOS DE CUSTEIO**

Dentre os diferentes métodos de custeio abordados pela literatura da contabilidade de custos, que podem ser empregados por empresas dos mais

diversos setores como método de alocação de seus custos, este artigo contempla o custeio variável e o custeio por absorção.

### 3.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Bornia simplifica este princípio como o atendimento das exigências da contabilidade financeira no que tange a avaliação dos estoques, ressaltando que

No custeio por absorção integral, ou total, a totalidade dos custos (fixos e variáveis) é distribuída aos produtos. Esse sistema relaciona-se principalmente com a avaliação de estoques, ou seja, com o uso da contabilidade de custos como apêndice da contabilidade financeira, a qual se presta para gerar informações para usuários externos à empresa. (BORNIA, 2010, p.35).

De acordo com Martins, surgiram critérios diferentes ao longo do tempo, porém o critério de custeio por absorção ainda é o mais utilizado pela Contabilidade Financeira, portanto é válido tanto para fins de balanço patrimonial e demonstrações de resultados, como também para fins fiscais, tendo em vista que todos os gastos gerados com o esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos:

Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Consistem na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviço feitos. (MARTINS, 2010, p.37).

Já Bertó atribuiu uma nomenclatura diferente para este princípio: Sistema de Custeio Integral, mas também reafirmou que serão alocados todos os custos incorridos (diretos e indiretos), aos itens produzidos, porém definindo que este está voltado ao enfoque interno, tendo em vista que o preço de venda é uma função predominante de custo e não de mercado:

O Sistema de Custeio Integral apropria aos produtos, às mercadorias ou aos serviços tanto custos e despesas diretas (fixas e variáveis) como custos

e despesa indiretas (fixas e variáveis) ocorridos na atividade empresarial. Em consequência, apura um custo total e um resultado de produto, mercadoria ou serviço. É mais voltado ao enfoque interno, considerando ser o preço de venda uma função predominante de custos e não de mercado. (BERTÓ; BEULKE, 2006, p.14).

O Sistema de Custeio por Absorção poderá ser utilizado para o controle e gerenciamento dos processos, utilizando a contabilidade de custos, mas também focando na contabilidade financeira, gerando e levando informações para diversos interessados. Porém, poderá ser considerado como menos adequado para o gerenciamento, já que aloca mais custos a determinados produtos e menos aos outros.

### 3.2 CUSTEIO VARIÁVEL

Mesmo não sendo aceito para fins fiscais, Bornia ressaltou a importância deste princípio para tomadas de decisões a curto prazo, relacionadas a quanto produzir de cada item de modo a tirar o máximo de proveito da situação.

Nos custeio variável, ou direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período. Entendendo os princípios de custeio como filosofias intimamente ligadas aos objetivos do sistema de custos, podemos dizer que o custeio variável está relacionado principalmente com a utilização de custos para o apoio a decisões de curto prazo, quando os custos variáveis tornam-se relevantes e os custos fixos não. (BORNIA, 2010, p. 35).

Já para o método de custeio variável, Bertó e Beulke definiram o conceito de sistema de custeio marginal, tendo em vista que considera somente os custos e despesas variáveis originados na fabricação ou comercialização de produtos.

O sistema de custeio marginal apropria aos produtos, às mercadorias ou aos serviços somente os custos e despesas variáveis ocasionados por esses itens para ser produzidos e/ou comercializados. Por isso, apura somente o custo variável dos produtos, das mercadorias ou dos serviços, além de uma margem de contribuição deles. (BERTÓ; BEULKE, 2006, p. 15).

Sendo assim, para o custeio variável, Martins também aloca aos produtos somente os custos variáveis, porém define que os custos fixos serão considerados despesas do período:

[...] no custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis. (MARTINS, 2010, p. 198).

Analisando estes três conceitos referentes ao método de custeio variável, verifica-se que podem ocorrer terminologias diferentes para este, porém, segundo os autores abordados, somente serão alocados aos produtos, às mercadorias ou serviços, os custos variáveis incorridos durante o processo produtivo ou de prestação do serviço. Verifica-se também que este método pode ser um instrumento valioso a gestão, no que diz respeito a identificar os produtos ou serviços mais rentáveis para a empresa, com base no conceito de margem de contribuição, que, de acordo com Faria e Costa, representa a diferença entre as vendas líquidas e os custos e despesas variáveis (FARIA; COSTA, 2005).

#### **4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Toda e qualquer empresa ou organização que hoje é constituída, não tem por objetivo o seu fim ou extinção da mesma. O real objetivo é o crescimento, dia após dia, com aumento nos volumes dos negócios, faturamento e lucratividade, buscando sua perpetuidade.

Para Bruni e Famá, a correta fixação dos preços dos produtos e serviços comercializados, sem dúvida é um dos aspectos financeiros mais importantes de qualquer empresa, pois, mesmo que o sucesso de uma organização não esteja diretamente ligada a decisão acerca dos preços, se estes forem fixados incorretamente, levariam a sua ruína (BRUNI; FAMÁ, 2008).

Tendo em vista aqueles empresários que costumam estabelecer os seus preços de venda com base nos preços da concorrência, sem antes determinar se estes chegam a cobrir os seus próprios custos, Wernke estabelece que,

Na formação do preço de venda devem ser observadas algumas condições. Inicialmente, calcula-se um preço orientativo nas condições fazendo uso exclusivamente de dados internos da empresa. Critica-se tal preço orientativo em relação às características existentes no mercado de atuação como preço dos concorrentes, volume de vendas, prazo, condições de entrega, qualidade, aspectos promocionais etc. (WERNKE, 2008, p.127).

Segundo Wernke, preço é a expressão do valor da troca que se oferece por alguma coisa que satisfaça uma necessidade ou desejo (WERNKE, 2008). No cálculo do preço de venda, as empresas devem procurar valores que:

- a. Maximizem os lucros;
- b. Possibilitem alcançar as metas de vendas com tal preço;
- c. Permitam otimização do capital investido; e
- d. Proporcionem a utilização eficaz da capacidade de produção instalada.

Para Bertó e Beulke, a formação do preço de venda, ou valor de produtos e serviços, foi sem sombra de dúvidas uma das primeiras e mais fundamentais aplicações da teoria de custos:

Antes dela, era impossível calcular o custo de um produto ou serviço, elemento fundamental e praticamente único para formar um preço ou um valor de venda. Com uma competitividade menor, negócios menos globalizados e um consumidor menos consciente de sua função no mercado, o único elemento realmente fundamental e importante na formação do preço era o custo. Embora hoje essa realidade tenha se alterado, ainda assim existem muitas circunstâncias em que o custo continua sendo o elemento fundamental na formação do preço. (BERTÓ; BEULKE, 2006, p.7).

Na atualidade, o mercado está mais acirrado, a concorrência aumentou, e os clientes estão cada vez mais exigentes, mesmo assim a teoria de custos ainda é fundamental para a formação do preço de venda, pois sem ela seria impossível calcular de forma justa o preço final de bens e produtos.

Para Bornia, na lógica da empresa tradicional, o preço de venda é calculado a partir dos custos, com a consideração de uma margem de lucro. Sendo assim, para se definir o valor de um produto ou serviço é somado todos os custos tidos para a sua fabricação, desde mão-de-obra, até gastos com energia e empregados e, a

partir do resultado da soma dos custos, é calculado o preço de venda, podendo-se então colocar nessa equação um percentual de lucro, para que não ocorra prejuízos na produção:

[...] no moderno ambiente concorrencial, a competição é mais acirrada, o que, além de forçar os preços praticados a diminuírem, faz com que a formação do preço de venda esteja cada vez mais dependente do mercado, ou, em outras palavras, é o mercado que passa a fixar o preço, e não mais a empresa. (BORNIA, 2010, p.39).

Percebe-se que a formação do preço de venda baseado nos custos é bastante competitiva, porém nem sempre serão estipulados por estes, tendo em vista que o valor de um produto final vai depender de sua valorização no mercado. Muitas vezes o lucro, neste caso, não é tão significativo, pois as empresas e fábricas devem modelar os seus preços também de acordo com o mercado, sempre buscando agradar mais o cliente.

Para a formação do preço ideal, que gere lucros e retornos positivos para a empresa, é necessário possuir um conhecimento do mercado que a empresa atua, conhecendo também, detalhadamente, os custos que a atividade desenvolvida virá a gerar.

## **CONCLUSÃO**

A pesquisa apresentada teve como objetivo principal analisar os principais conceitos e definições de controle de custos, para então auxiliar na formação do preço de venda do produto final. Buscou-se identificar todos os custos que incorrem em uma empresa até a formação do valor final de um produto ou serviço e também facilitar a alocação dos gastos para que não ocorra nenhum prejuízo, com o intuito de que a empresa tenha retornos positivos ao fim de cada exercício.

O artigo também demonstrou que a formação do preço de venda, leva em consideração o mercado competitivo, relevando os demais fatores do âmbito empresarial, e não somente os custos de produção diretos e indiretos, mas também a concorrência, a oferta e a demanda.

Recomenda-se uma análise por parte dos gestores junto ao departamento de custos, se o método atualmente utilizado para a formação dos preços está atendendo as necessidades da organização e, caso contrário, deverão realizar um estudo mais amplo, buscando uma alternativa viável que trará vantagens a esta. Através disto, será possível que os administradores tomem decisões corretas, baseados em informações concretas e consistentes, buscando sempre o aperfeiçoamento de seus processos.

Sugerem-se novos estudos para o assunto abordado, visto que o quesito Custos é um processo em continua transformação, tendo em vista que o mercado exige, a cada dia, novas tendências de eficiência e produção das empresas, que por sua vez, inovam seus processos, na busca incessante pelo menor custo possível no processo produtivo. Apesar das limitações, o conhecimento dos custos para uma organização é fator importante para sua sobrevivência, pois nenhuma empresa, independente de seu porte, sobrevive por muito tempo se praticar preços de venda abaixo de seus custos.

## REFERÊNCIAS

BERTÓ, Dálvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BORNIA, Antonio Cezar; **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12C e EXCEL**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro Da. **Gestão de Custos Logísticos: Custeio Baseado em Atividades (ABC); Balanced Scorecard (BSC); Valor Econômico Agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2005

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves; LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; COELHO, Fabiano Simões. **Gestão de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos**: Alterações trazidas pela Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. São Paulo: Saraiva, 2009.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**: Uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## **INOVAÇÃO, BENEFÍCIOS E DESAFIOS: UM ENSAIO TEÓRICO.**

Charline Fátima Meinerz<sup>1</sup>  
Elias Ivan Perius<sup>2</sup>  
Marcelo Quelin<sup>3</sup>  
Sheila Rosana Marchiori<sup>4</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>5</sup>

### **RESUMO**

A inovação é considerada um fator fundamental para o desempenho das empresas. O mundo muda e para adaptação às pequenas e grandes mudanças é preciso estar disposto a pensar fora do comum e agir de uma forma diferente. O presente artigo, busca trazer esse contexto, onde inovar não significa fazer apenas outras coisas, mas fazer as mesmas coisas de um jeito incomum. Afinal, quem inova se mantém firme e bem sucedido, passe o tempo que passar, mude o que tiver que mudar. Este trabalho apresenta os conceitos de inovação, os tipos existentes e de que maneira podem ser aplicados nas organizações, os benefícios que a inovação traz para as organizações e os desafios que elas enfrentam quando resolvem inovar, seja de maneira incremental ou radical. Para o presente artigo, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Nas considerações finais ficou claro que o maior impedimento de inovar está nas Micros e pequenas Empresas, devido às dificuldades em melhorar sua gestão, para então chegar ao ponto de inovar, se torna um dos principais empecilhos apontado por especialistas do setor. Por isso, desmistificar os reais problemas, identificar possibilidades e implementar soluções são passos decisivos para a organização avançar em sua área. Não há uma receita de sucesso para todas, porque cada caso é um caso. Existe dificuldade cotidiana na gestão, para então poderem inovar, porém é preciso dedicação, com diagnóstico de onde estão e onde querem chegar.

Palavras-chave: Inovação – Estratégia – Desafios - Benefícios.

### **INTRODUÇÃO**

Inovar é extremamente importante no mundo atual, pois permite que as empresas alcancem novos mercados, aumentem seus lucros, adquiram conhecimento e possam agregar valor à sua marca.

O objetivo deste estudo é explicar sobre a importância da inovação para as empresas, quais as vantagens que podem ser alcançadas por meio de processos

inovadores, seja criando novos produtos ou serviços ou inovando os já existentes, bem como os principais desafios para inovar.

A organização que investe em inovação tem muitos benefícios, como aumentar a confiabilidade, melhorar e desenvolver novos produtos ou serviços. As empresas que mais crescem são aquelas que atraem os clientes com as inovações.

Este estudo adotou como metodologia a pesquisa bibliográfica, dessa forma foram pesquisados autores como: Schumpeter, Tigre e Scherer, tais autores destacam a importância da inovação para o crescimento das organizações.

Além desta introdução, este artigo apresenta primeiramente os conceitos de inovação, na sequência descreve sobre as tipologias de inovação, em seguida traz os benefícios da inovação para as empresas e por fim, os desafios para inovar, bem como as conclusões.

## **1 CONCEITOS DE INOVAÇÃO**

Segundo o Dicionário Aurélio inovação tem como significado ato ou feito de inovar. O termo inovar, segundo o Dicionário, significa introduzir novidades, renovar (FERREIRA, 2001). Existem inúmeros conceitos de inovação, dependendo da área onde ela é aplicada. No Manual de Oslo, inovação se define da seguinte maneira:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005, p.55).

De acordo com a lei da inovação, inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (BRASIL, 2004). Um produto somente será considerado uma inovação se for absorvido pelo mercado. Caso isso não ocorra, é preciso analisar os motivos de não ter sido aceito pelo consumidor e a partir destas definições reformular o produto. De acordo com a OCED:

Inovação tecnológica de produto ou processo compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas em produtos e processos existentes. Considera-se que uma inovação tecnológica de produto ou processo tenha sido implementada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). As inovações tecnológicas de produto ou processo envolvem uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005, p. 35).

Para Schumpeter, o desenvolvimento de uma organização ocorre, quando há inovações, sejam elas radicais ou incrementais e, destaca ainda que produzir outras coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais, onde pequenas mudanças, podem resultar em novo desenvolvimento. Apesar dessa diversidade conceitual, é possível notar que a ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1988).

O autor também diferencia invenção de inovação, segundo ele uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza (SCHUMPETER, 1988).

Através do que descreve o autor pode-se concluir que as empresas buscam inovação tecnológica para aumentar seus lucros e atingir os seus objetivos. Uma inovação em processo produtivo proporcionará à empresa uma vantagem competitiva enorme em relação aos seus concorrentes, aumentando-lhe, desta forma, a possibilidade de maior lucro e crescimento.

No ramo empresarial, as mudanças muitas vezes fazem com que as empresas tenham que fazer atividades diferentes das que estão habituadas a fazer, o que pode ser visto como um grande desafio, porém mudanças são necessárias. Para que uma inovação aconteça, é importante conhecer suas tipologias, assunto tratado no item a seguir.

## 2 TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO

Como se pode perceber, a inovação é aspecto essencial para o desenvolvimento das organizações, desta forma ela se apresenta através de quatro tipos: inovações por produto, inovações por processo, inovações organizacionais e inovações em marketing.

Segundo o Manual de Oslo, a inovação em produto é a introdução de um benefício ou serviço novo ou melhorado, em relação às suas características originais. Incluem melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* interface com usuário ou outras características funcionais (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

Quanto à inovação de processo, o Manual de Oslo classifica como a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo (envolve técnicas, equipamentos e *software* utilizados para produzir benefícios ou serviços) ou entrega (interesse na logística da empresa e embalagem do equipamento, *software* e técnicas para fornecer materiais, alocar suprimentos na empresa, ou métodos de entrega de produtos acabados). Isto inclui modificações significativas em técnicas, equipamentos ou *software* (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

Segundo Tigre, as inovações organizacionais referem-se às mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, no treinamento dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes, e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios (TIGRE, 2014).

No que se refere a inovações em marketing, o Manual de Oslo descreve que envolve implementação de novos métodos de marketing. Tais inovações podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

Conforme se apresenta a seguir, as inovações podem ocorrer de duas formas: através de inovações incrementais ou inovações radicais. Sobre inovações

incrementais, segundo Tigre, elas abrangem melhorias feitas no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de compra e venda. Elas ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possa variar conforme o setor ou país em função da demanda, fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas (TIGRE, 2014).

No que se refere à inovação radical, segundo o Manual de Oslo, é o produto ou processo cujas características, atributos ou uso difiram significativamente, se comparados aos produtos e processos existentes. Tais inovações podem se basear na combinação de tecnologias existentes para novos usos (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

Sendo assim, pode-se concluir que as organizações podem inovar através de quatro aspectos básicos, além disso, a inovação pode ocorrer através de duas formas, quais sejam: inovação incremental e a radical. No entanto, é importante salientar que a inovação radical é a que apresenta maior risco para o negócio, pois depende da aceitação no mercado. Todavia, a inovação poderá trazer apresentar diversos benefícios para as empresas, tema abordado a seguir.

### **3 OS BENEFÍCIOS DA INOVAÇÃO PARA AS EMPRESAS**

Diante de todo cenário competitivo do mercado econômico atual, inovação está diretamente relacionada à estratégia. Por isso, antes de aplicar qualquer inovação é necessário conhecer bem a empresa e qual a sua estratégia perante o mercado. Inovar pode estar diretamente ligado a um novo produto ou ao aprimoramento de um já existente.

De acordo com Ferro apud Calligaris e Torkomian, para realizarem inovações, ou seja, viabilizar novos produtos, melhorar a qualidade dos existentes e diminuir os custos de produção, atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em uma empresa são vistas como fundamentais. Nesse caso, a gestão da inovação delega o rumo da atividade de P&D, fomentando a evolução do negócio a ser gerido (FERRO, 1997 apud CALLIGARIS; TORKOMIAN, 2003).

Toda inovação requer estratégia de negócio. Com isso, Polli conceitua que a estratégia envolve perspectiva de longo prazo e comprometimento. Desse modo, pode ser definida como “[...] a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de rotas de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas determinadas metas.” (POLLI, 2013,p.104).

Toda estratégia inovadora, deverá ter diretrizes condizentes para alcançar determinado objetivo. Governanças corporativas, diretores, conselheiros e facilitadores compõem o campo ágil da cadeia produtiva para que surja essa inovação. Scherer em seu artigo “*Como estruturar a governança de inovação nas empresas?*”, ressalta que a ideia é ter algumas pessoas que mantenham a chama da inovação acesa entre as empresas.

O autor conclui que comitês de inovação, formados por representantes de diferentes áreas tem o papel de administrar o processo de inovação e acompanhar os resultados, auxiliando no progresso da cadeia da gestão da inovação (SCHERER, 2012).Um bom exemplo do processo de inovação mais bem valorizado da história até o momento, é Steve Jobs. Para Isaacson, na biografia de Jobs:

Ele não inventava muitas coisas de estalo, mas era um mestre em juntar ideias, arte e tecnologia de um jeito que inventava o futuro. Projetou o Mac depois de entender as interfaces gráficas de um modo que a Xerox foi incapaz de fazer, e criou o iPod depois de compreender a alegria de ter mil músicas no bolso, de um modo que a Sony, que dispunha de todos os recursos e tradições herdadas, jamais conseguiu. (ISAACSON, 2011,p.581).

No que diz respeito às empresas mais inovadoras do mundo, se destacam em primeiro lugar a Apple, seguida por Facebook, Google, Amazon e Square. Já no Brasil, a empresa mais inovadora, listada pela mesma revista *Fast Company*, é a Bug Agentes Biológicos, seguida de Boo-Box, Grupo EBX, Stefanini e Embraer, entre outros (OLIVEIRA, 2013).

Pode-se concluir que a inovação é importante na vida da organização, pois através dela as empresas podem se diferenciar no mercado, buscando melhores resultados por meio de processos inovadores aplicados no seu cotidiano. Porém a

atividade de inovar, não é fácil, ela depende basicamente dos esforços de todos os envolvidos na organização, tema aprofundado no tópico seguinte.

#### **4 OS DESAFIOS PARA INOVAR**

Diante da importância dada para a inovação, as empresas se defrontam com diversos desafios no momento de inovar. Segundo Nobrega, o primeiro desafio sobre inovação é entender seu conceito e quebrar alguns paradigmas, como, por exemplo, para inovar precisa ser um produto ou serviço que ainda não exista, ou que para ser inovador as pessoas precisam ser geniais, inovação é algo mais simples do que muitas pessoas pensam, contudo, para garantir o crescimento, a competitividade e rentabilidade diferenciada às empresas, se torna um fator fundamental para sobrevivência em ambientes competitivos (NOBREGA, 2010).

O autor destaca também que novos processos e produtos, novos modelos de negócios, entrada em novos mercados, atração e retenção de talentos, valorização da imagem perante parceiros, clientes e investidores ou melhoramento com rentabilidade de todos esses processos, representam alguns dos resultados de inovação (NOBREGA, 2010). Para Oliveira,

Muitas empresas, dependendo de seu posicionamento estratégico, objetivam tornar-se mais inovadoras, explorando territórios desconhecidos com propostas bastante originais, criando nichos e envolvendo milhões de pessoas. Esse objetivo, principalmente no que diz respeito a inovação radical, cada vez mais deixa de ser uma possibilidade e passa a se tornar um discurso obrigatório. Não se pode pensar mais em inovar essencialmente de forma incremental. A tecnologia cresce exponencialmente e a população hoje é sete vezes maior que a do século XVIII, tornando obsoleta a mentalidade da inovação puramente incremental. (OLIVEIRA, 2013, p.16).

Segundo o autor, gerenciar os processos de inovação ainda é uma atividade negligenciada por muitos executivos, embora se reconheça ser essencial para garantir que os esforços inovadores gerem resultados. Diversas práticas, ferramentas e metodologia compõem o universo da Gestão da Inovação, sendo alvo de discussão e dilemas ainda não resolvidos, até porque não existe uma receita do

“bolo” para que se tenha sucesso na prática de inovar, ou seja, as empresas ou organizações devem conhecer suas necessidades, produtos, serviços, mercado e localização para poder aplicar métodos e ferramentas (OLIVEIRA, 2013).

Estando no mesmo patamar, o que se aplica em uma organização talvez não traga o mesmo resultado em outra, ainda segundo Oliveira, para entender melhor essa situação pode-se citar uma empresa no seu início, a ênfase maior é no Mercado onde deve convencer o porquê da sua existência, já no seu crescimento a ênfase se distribui em outros pilares da inovação, sendo eles processos e pessoas, por exemplo. Por mais atrativa, criativa e interessante que seja uma proposta inovadora, se o mercado não estiver disposto a pagar por ela, ou se não for de agrado para seus consumidores de alguma forma, tenderá ao insucesso. Em grande parte, esse fato ocorre porque as organizações não conhecem exatamente o que o produto oferece e se conseguirá suprir as necessidades dos consumidores.

Outro desafio é saber se a organização realmente está focada a inovar, caso seja positiva essa resposta vem o questionamento, se ela está preparada para inovar na sua expertise antes de seus concorrentes; após vem outro questionamento, se a organização sabe como motivar, estimular, gerenciar e sustentar a inovação (OLIVEIRA, 2013). Para Schumpeter,

As inovações no sistema econômico não aparecem, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de usar. (SCHUMPETER, 1988, p. 48).

Conforme Schumpeter, o maior desafio da inovação, é fazer com que seus serviços ou produtos supram as necessidades de seus consumidores, com um baixo custo sem perder sua essência. Monitorar as necessidades por meio de observação, não apenas olhando relatório e números, analisando tendências e combinações que

juntas abrem oportunidades para lacunas, ou “espaços em branco” (SCHUMPETER, 1988).

A expansão da capacidade da inovação deve ser constante e perseverante para ser duradoura fazendo com que se mantenha no mercado os seus adeptos, porém existe o fator mais considerável em todo esse processo que são os recursos disponíveis para sua implementação, por isso as organizações tem como principal preocupação ganhos iniciais de forma mais pontual, afinal com a globalização e inúmeros recursos que trouxe junto, não há muito tempo para erros e acertos, a existência ou não no mercado depende muito de sua capacidade de resolver problemas, seja de pessoas, falta de recurso, tendência de mercado entre outras (NOBREGA, 2010).

Diante disso, conclui-se que em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado o fator inovação se torna uma ferramenta indispensável para evolução, sendo esse o diferencial para sucesso tanto empresarial como pessoal.

## **CONCLUSÃO**

Ao final deste artigo, pode-se concluir que, todo processo de inovação é essencial para o crescimento das empresas, tanto quando se fala em produto, como se fala em serviço, pois com o mercado em constante evolução, são necessárias melhorias para acompanhá-lo.

Portanto, inovar requer conhecimento do mercado em que se está atuando, e as empresas devem estar preparadas para os resultados que poderão surgir, pois nem sempre uma inovação é bem aceita pelo mercado e traz retorno imediato para a organização.

O processo de inovação consiste principalmente em fazer com que as empresas consigam alcançar os lucros e o crescimento desejado, e pode ocorrer de duas maneiras, através de inovação radical, que diz respeito a algum produto ou serviço totalmente novo, como também pode ocorrer de forma incremental, que é a melhoria de algum produto ou serviço já existente para que a empresa tenha uma melhor aceitação por parte do consumidor.

Como se pode perceber, a inovação fator primordial para o desenvolvimento das organizações, ela pode ser aplicada basicamente através de quatro tipos: inovações por produto, inovações por processo, inovações organizacionais e inovações em marketing.

Uma inovação não precisa ser algo extraordinário, podem ser apenas pequenas melhorias que irão gerar resultados econômicos satisfatórios, que é também um dos principais desafios das empresas. Com isso, recomenda-se que este estudo seja realizado em um ambiente empresarial, procurando descobrir como as empresas inovam, bem como conhecer as principais dificuldades e os aspectos limitadores para a geração da inovação no dia a dia de uma organização.

Diante de todo este estudo, percebe-se quão importante e necessária a inovação é para uma organização. Render-se à inovação pode gerar lucros significativos, mesmo nos processos em longo prazo, e que para ter crescimento nas organizações é extremamente importante inovar, seja por qualquer um dos aspectos, para poder acompanhar o mercado. Inovar gera satisfação, tanto empresarial quanto pessoal, agrega valor a marca e torna a organização reconhecida no mercado.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. 2 dez. 2004.

CALLIGARIS, Aline Bellintani. TORKOMINIAN, Ana Lucia Vitali. **Benefícios do Desenvolvimento de Projetos de Inovação Tecnológica**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a03.pdf> > acesso em: 29 mar. 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. 5. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001, p. 873.

ISAACSON, Walter. **Steve Jobs**: a biografia. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

NOBREGA, Clemente e Adriando R. de Lima. **Innovatrix Inovação para Não Gênios**. Rio de Janeiro: AGIR, 2010.

NOBREGA, Clemente. **O Desafio de Inovar**: Criatividade que realmente conta. Julho 2011. Disponível em <https://endeavor.org.br/o-desafio-de-inovar-criatividade-que-realmente-conta/>. Acesso em 29/03/2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. OCED. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta de interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. São Paulo: FINEP, 2005.

OLIVEIRA, João Paulo Leonardo de. Oportunidades para Inovação. In: PORTO, Geciane Silveira. **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

POLLI, Marco Fábio. Estratégias de Inovação. In: PORTO, Geciane Silveira. **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SCHERER, Felipe. **Como Estruturar a Governança de Inovação nas Empresas?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2012/08/20/como-estruturar-a-governanca-de-inovacao-nas-empresas/>>acesso em: 29 mar. 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

---

**NOVAS REGRAS PARA APOSENTADORIA A PARTIR DA LEI Nº 13.135, DE 17 DE JUNHO DE 2015.**

Andréa Jarczewski da Silva<sup>1</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>2</sup>

**RESUMO**

Os benefícios previdenciários foram evoluindo através dos tempos com novas regras a fim de alcançar um regime previdenciário perfeito. Mas devido ao aumento na expectativa de vida da população brasileira, e com os gastos da aposentadoria dos idosos aumentando cada vez mais as despesas públicas, novas medidas e regras estão sendo criadas a fim de manter a sustentabilidade da Previdência. O presente trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa cujo objetivo do estudo foi esclarecer a importância da Previdência Social para os trabalhadores. Para o melhor entendimento sobre o assunto este artigo está dividido em dois tópicos, onde no primeiro é demonstrado os tipos de aposentadorias vigentes no Brasil e para quem tem direito a elas, já no segundo tópico apresenta a nova fórmula de cálculo para aposentadoria por tempo de contribuição, as últimas alterações e com alguns exemplos para entender melhor como fica a pontuação mínima para homens e mulheres receberem 100% do benefício, conforme a fórmula 85/95 da Medida Provisória sancionada pela Presidente Dilma Rousseff editada em 17 de junho de 2015. Várias dessas medidas afetam os benefícios da Previdência Social e, portanto, diretamente os trabalhadores.

Palavras-chave: Previdência - Aposentadoria - Trabalhadores.

**INTRODUÇÃO**

No Brasil, a execução do orçamento mostra que a previdência representa a maior parcela das despesas da seguridade. As pessoas estão vivendo mais tempo e recebendo aposentadoria por um período maior de tempo, o que aumenta os custos da Previdência.

A Previdência Social é uma instituição pública, que é responsável pelo futuro dos seus contribuintes. Para garantir uma Previdência sustentável e contas

---

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

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis.

equilibradas para o futuro, de modo a assegurar a aposentadoria dos trabalhadores de hoje, foram criadas novas regras para a aposentadoria.

As decisões sobre os rumos da previdência envolvem ainda o aspecto jurídico. Enquanto, de um lado, há a afirmação de que o sistema “previdenciário” encontra-se deteriorado financeiramente, requerendo medidas para expandir a arrecadação e reduzir gastos, de outro, a necessidade de garantir que os segurados terão cobertura previdenciária na velhice e em eventos como incapacitação ou invalidez.

A pesquisa realizada não pretendeu explorar a fundo assunto tão complexo. Foram mencionados aspectos relevantes da previdência social, bem como da reforma previdenciária de forma geral, por se tratar de matéria densa e abrangente.

Destacou-se a importância da transparência e esclarecimento a respeito do assunto, principalmente em relação à classe trabalhadora, que muitas vezes não tem acesso à informação, não conhecendo sequer os seus direitos.

## **1 PREVIDÊNCIA SOCIAL**

A Previdência Social é um segmento da seguridade social destinado a estabelecer um sistema de proteção social mediante contribuição, que objetiva proporcionar meios de subsistência ao segurado e sua família quando necessário. Também garante outros benefícios em caso de doença, invalidez, idade avançada, morte, desemprego, maternidade ou ainda na reclusão (prisão). Para ter direito a esses benefícios, o trabalhador deve estar inscrito no INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), e manter suas contribuições mensais em dia (BRASIL, 2015). Castro e Lazzari,

A Previdência Social é, portanto, o ramo da atuação estatal que visa à proteção de todo indivíduo ocupado numa atividade laborativa remunerada, para proteção dos riscos decorrentes da perda ou redução, permanente ou temporária, das condições de obter seu próprio sustento. Eis a razão pela qual se dá o nome de seguro social ao vínculo estabelecido entre o segurado da Previdência e o ente segurador estatal. (CASTRO; LAZZARI, 2010, p. 56).

O tempo de contribuição varia de acordo com o tipo de aposentadoria. O INSS administra o recebimento dessas mensalidades e paga os benefícios aos seus segurados e dependentes para garantir a renda familiar sob a forma de aposentadoria, auxílio, pensão, salário-maternidade ou salário-família. No Brasil, a previdência social é administrada pelo Ministério da Previdência Social, e as políticas referentes a esta área são executadas pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) (BRASIL, 2015).

Segundo Sérgio Pinto Martins, é a previdência social segmento da seguridade social, composta por um conjunto de princípios, de regras e de instituições destinados a estabelecer um sistema de proteção social, mediante contribuição, objetivando proporcionar meios indispensáveis de subsistência ao seguro e sua família, quando ocorrem as contingências previstas na lei (MARTINS, 2001, p. 296).

A aposentadoria especial é uma espécie de aposentadoria por tempo de contribuição. Esse benefício é concedido às pessoas que trabalham em condições prejudiciais à saúde ou à integridade física. Ou seja, é um benefício de natureza previdenciária que se presta a reparar financeiramente o trabalhador sujeito a condições de trabalho inadequadas (CASTRO; LAZZARI, 2010).

Conforme o Regulamento da Previdência Social, a aposentadoria especial, uma vez cumprida a carência exigida, será devida ao segurado empregado, trabalhador avulso e contribuinte individual, este somente quando cooperado filiado à cooperativa de trabalho ou de produção. Para ter direito à aposentadoria especial o trabalhador deverá comprovar a efetiva exposição a agentes químicos, físicos, biológicos ou à associação de agentes nocivos durante 15, 20 ou 25 anos, dependendo do fator de risco envolvido – pelo art. 31 da Lei n. 3.807/60, que institui o benefício, sendo mantido esse período pelas legislações subsequentes (atualmente art. 57 da Lei n. 8.213/91) (CASTRO; LAZZARI, 2010).

A aposentadoria por idade é um dos benefícios previdenciário mais conhecido que tende a garantir o custeio do segurado e de sua família quando a idade avançada não permita a continuidade labor ativa. O tema é tratado na Lei nº 8.213/91, art. 48 a 51 e no RPS, arts. 51 a 55 (IBRAHIM, 2009). Para Lemes,

A Aposentadoria por Idade igualmente é programável: atendidos os requisitos da Lei, dentre eles a idade, o segurado adquire direito a desfrutar do benefício. Também tinha nomenclatura diferente: era chamada Aposentadoria por velhice. O termo Idade veio com a Lei 8.213/91. (LEMES, 2011, p.75).

Este benefício era conhecido como aposentadoria por velhice. O tempo de carência para a aposentadoria por idade é de 180 contribuições mensais para os segurados que se filiaram ao sistema previdenciário após a edição da Lei nº 8.213/91. Para os segurados já vinculados ao sistema previdenciário até 24 de julho de 1991, adota os seguintes parâmetros:

Os trabalhadores urbanos têm direito a se aposentar quando, cumprida a carência, completam 60 anos de idade (mulheres) e 65 anos (homens). Os trabalhadores rurais se aposentam cinco anos antes, aos 55 anos (mulheres) e aos 60 anos (homens) (IBRAHIM, 2009).

Para os brasileiros com 60 anos de idade, a expectativa de sobrevida é hoje de 21,8 anos. Conforme a tabela abaixo, o período entre 1998 e 2013 houve um incremento da sobrevida em média de 4,6 anos:

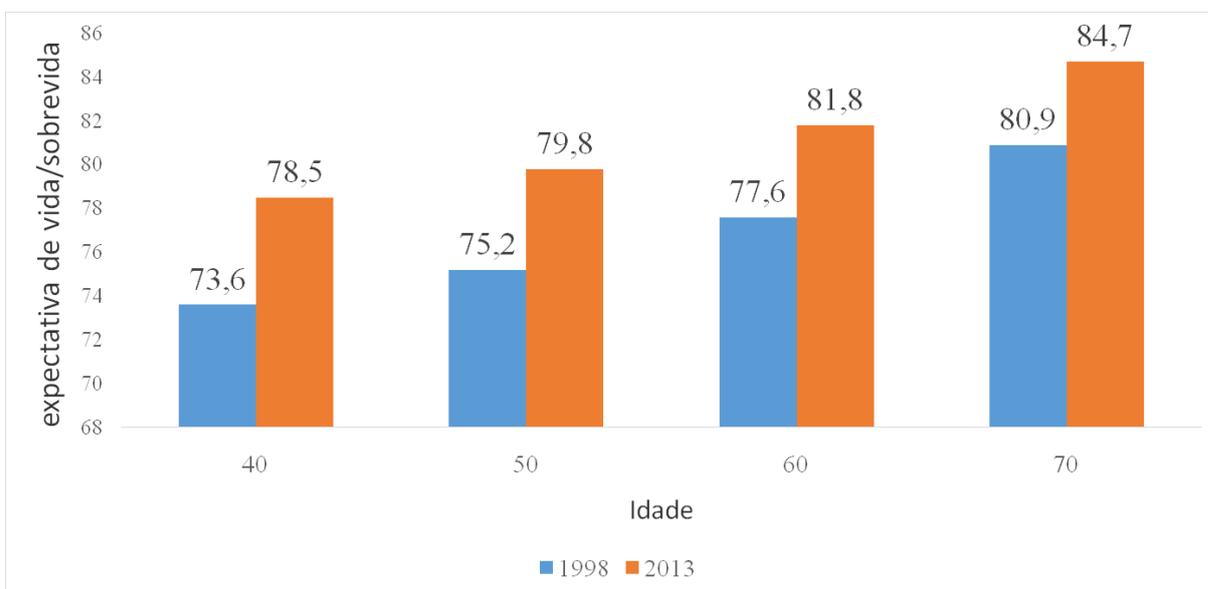


Ilustração 1: Expectativa de Sobrevida para Diferentes Idades Brasil 1998-2013  
Fonte: adaptado de BRASIL (2015).

Conforme o gráfico, os índices mostraram que a cada ano aumenta mais a perspectiva de vida das pessoas. A aposentadoria por invalidez é concedida ao segurado que, estando ou não em gozo de auxílio-doença, for considerado incapaz para o trabalho e insuscetível de reabilitação para o exercício de atividade que lhe garanta a subsistência, e ser-lhe-á paga enquanto permanecer nessa condição (IBRAHIM, 2009).

Quando a perícia médica do INSS considera um segurado total e definitivamente incapaz para o trabalho seja por motivo de doença ou acidente, essa pessoa é aposentada por invalidez. O tema é tratado na Lei nº 8.213/91, arts. 42 a 47, e no RPS, arts. 43 a 50 (IBRAHIM, 2009).

Para ter direito a essa aposentadoria, o segurado precisa ter contribuído para a Previdência Social por no mínimo, 12 meses, em caso de doença. Se a incapacidade for causada por acidente, não há carência. A doença ou lesão de que o segurado já for portador ao se filiar à Previdência Social não lhe dá direito ao benefício, salvo quando a incapacidade resultar do agravamento da enfermidade. Este benefício somente pode ser concedido após a perícia médica. Somente o profissional médico habilitado e registrado no INSS poderá opinar pela invalidez do segurado. O aposentado por invalidez deve passar por perícia médica de dois anos.

A aposentadoria é suspensa quando o segurado recupera a capacidade e volta ao trabalho (IBRAHIM, 2009). Aposentadoria por Tempo de Contribuição foi o nome consagrado pela Lei 9.876/99; até então este benefício chamava-se Aposentadoria por Tempo de Serviço: “É programável: completando o segurado o tempo de contribuição estipulado, e desde que atenda aos demais requisitos da Lei, adquire direito a receber o benefício.” (LEMES, 2011, p.75).

Os segurados filiados à Previdência Social antes da reforma constitucional de 16/12/1998 têm direito à aposentadoria proporcional. O trabalhador não precisa sair do emprego para requerer a aposentadoria. O segurado empregado, inclusive o doméstico, tem direito à aposentadoria a partir da data de desligamento do emprego, quando solicitada até 90 dias após o desligamento ou a partir da data de entrada do requerimento, quando não houver desligamento do emprego ou quando requerida

passados 90 dias do desligamento. Os demais segurados têm direito a aposentadoria a partir da data de entrada do requerimento (JÚNIOR, 2014).

O valor do benefício para a aposentadoria integral corresponde a 100% do salário de benefício. Para a aposentadoria proporcional, equivalem a 70% do salário de benefício ao completar, 25 ou 30 anos de contribuição, acrescidos de 40%, mais 5% para cada ano, até o máximo de 100% conforme o caso. O fator previdenciário será aplicado tanto na aposentadoria integral como na proporcional (JÚNIOR, 2014).

Com base na Ilustração a seguir é possível ter uma visão do número de pessoas aposentadas e dos tipos de aposentadorias pagas atualmente:

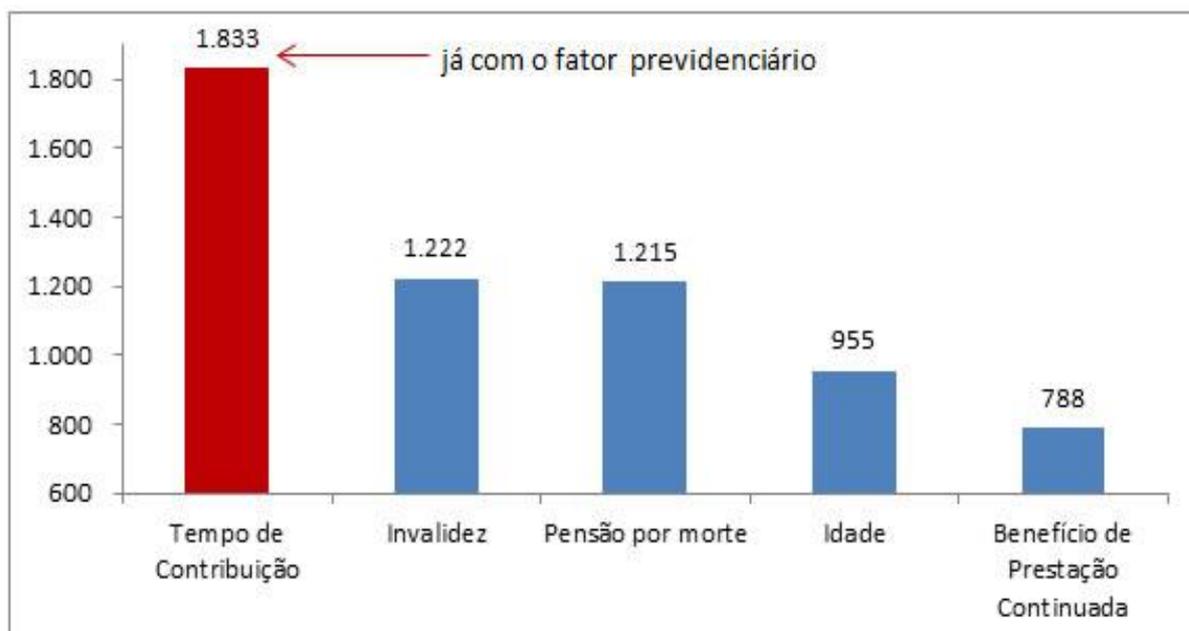


Ilustração 2: Comparação do Valor Médio da Aposentadoria por Tempo de Contribuição e de Outros Benefícios.

Fonte: adaptado de BRASIL (2015).

Estes dados demonstram que o número de aposentados pelo tempo de contribuição prevalece com o maior índice. A aposentadoria segundo a fórmula 85/95 progressiva é a nova regra de cálculo das aposentadorias por tempo de contribuição, estabelecida pela Medida Provisória nº 676, publicada no Diário Oficial da União em 18 de junho de 2015.

Agora, o cálculo levará em consideração o número de pontos alcançados somando a idade e o tempo de contribuição do segurado, a chamada Regra 85/95 Progressiva. Para se enquadrar nesse cálculo, a soma da idade da pessoa com o tempo que ela contribuiu com o INSS deve ser 85, no caso de mulheres, e 95, para homens (BRASIL, 2015).

Um homem precisa ter, por exemplo, 65 anos de vida e 30 anos de trabalho ( $65+30=95$ ). O tempo mínimo de contribuição (30 anos para mulheres e 35 anos para homens) continua sendo exigido:

A fórmula está valendo para todos que pedirem aposentadoria após 18 de junho de 2015, dia da publicação da medida provisória, mas ela ainda tem de ser aprovada pelo Congresso, podendo ser modificada ou cancelada. (BRASIL, 2015).

Esses valores vão aumentando ao longo do tempo, levando em conta a expectativa de vida do brasileiro. Assim, a soma da idade com o tempo de contribuição, ao longo dos anos, deve ser igual a:

	<b>Mulher</b>	<b>Homem</b>
Até dez/2016	85	95
De jan/2017 a dez/18	86	96
De jan/2019 a dez/19	87	97
De jan/2020 a dez/20	88	98
De jan/2021 a dez/21	89	99
De jan/2022 em diante	90	100

Ilustração 3: Regra 85/95 Progressiva.

Fonte: adaptado de BRASIL (2015).

A fórmula 85/95 está valendo para todos que pedirem aposentadoria após 18 de junho de 2015, dia da publicação da medida provisória. Em março de 2015, mesmo com a incidência do fator previdenciário, a média das aposentadorias por tempo de contribuições concedidas estava bem acima da média dos outros benefícios concedidos pela Previdência: 92% acima sobre a média das aposentadorias por tempo idade, 51% acima sobre as pensões por morte, 50%

acima sobre as aposentadorias por invalidez e 133% acima sobre o valor do Benefício de Prestação Continuada (BPC, destinado ao idoso pobre que não tem aposentadoria) (BRASIL, 2015). A população idosa no Brasil irá triplicar até 2060, conforme demonstra o gráfico de índice de crescimento a seguir:

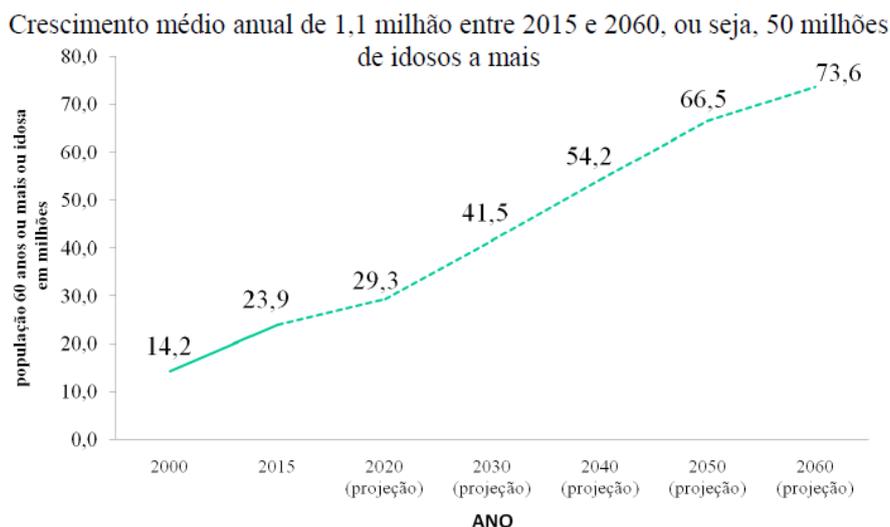


Ilustração 4: Projeção Demográfica da População Idosa no Brasil até 2060.

Fonte: adaptado de BRASIL (2015).

Considerando os resultados apresentados na projeção demográfica, pode-se dizer que a expectativa do trabalhador idoso na ativa no Brasil tende a crescer cada vez mais.

## **2 ENTENDA O QUE MUDA NOS BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS E TRABALHISTAS**

Conforme os dados das novas regras da Previdência anunciada pelo governo federal, os trabalhadores prestes a se aposentar serão os mais beneficiados pela mudança. Já os jovens que ainda estão no mercado de trabalho não pegarão a fase de transição dos 85/95 e, com isso, serão os mais prejudicados.

Uma simulação elaborada deixa essa vantagem evidente. Uma mulher que tenha começado a contribuir com 22 anos, em 1985, conseguirá se aposentar com 100% da média das contribuições em dezembro de 2016. Já pela regra antiga, com

a incidência do fator previdenciário, ela só conseguiria o valor total do benefício seis anos depois. Um homem nas mesmas condições e com cinco anos a mais de idade, por sua vez, vai se aposentar com o montante cheio também em dezembro de 2016, antes setembro de 2019 pelo modelo anterior. Ou seja, com quase três anos de antecedência. Veja abaixo o que muda conforme as novas regras das medidas provisórias nº 664 e nº 665:

<p><b>SEGURO-DESEMPREGO</b>  <b>Regra anterior:</b> trabalhador pode pedir benefício após seis meses de trabalho ininterruptos  <b>Regra nova:</b> é preciso trabalhar por 12 meses para pedir pela primeira vez, e por 9 para pedir a segunda. Para solicitar a terceira vez, é preciso trabalhar por seis meses.  <b>Situação atual da medida:</b> Em vigor.  <b>Quem afeta:</b> Quem pedir o benefício a partir de agora. O governo estuda pagar parcelas retroativas para a parte dos trabalhadores que tiveram o benefício negado durante a vigência da MP 665 – ou seja, desde fevereiro.</p>
<p><b>ABONO SALARIAL</b>  <b>Regra anterior:</b> recebe um salário mínimo quem trabalhou ao menos 30 dias no ano base recebendo até dois salários mínimos  <b>Regra nova:</b> não muda.  <b>Situação atual da medida:</b> Em vigor.</p>
<p><b>SEGURO DEFESO</b>  <b>Regra anterior:</b> tem direito ao benefício o pescador com registro de pelo menos um ano  <b>Regra nova:</b> não muda  <b>Situação atual da medida:</b> Em vigor.</p>
<p><b>PENSÃO POR MORTE</b>  <b>Regra anterior:</b> sem tempo mínimo de contribuição e casamento.  <b>Regra nova:</b> tempo mínimo de 1 anos e seis meses de contribuição e de 2 anos de casamento ou união estável; benefício vitalício apenas para cônjuges a partir de 44 anos.  <b>Situação atual da medida:</b> Em vigor.  <b>Quem afeta:</b> quem requerer a pensão desde 1º de março. A medida não afeta quem já recebia o benefício.</p>
<p><b>AUXÍLIO-DOENÇA</b>  <b>Regra anterior:</b> empresa paga salário integral pelos primeiros 15 dias de afastamento.  <b>Regra nova:</b> empresa paga salário integral pelos primeiros 30 dias de afastamento.  <b>Situação atual da medida:</b> Em vigor desde março. O Congresso já derrubou a alteração e o texto espera sanção da presidente Dilma Rousseff.  <b>Quem afeta:</b> todos os empregados afastados desde 1º de março.</p>
<p><b>FATOR PREVIDENCIÁRIO</b>  <b>Regra atual:</b> atualmente, o benefício sofre redução pelo fator previdenciário quando o trabalhador se aposenta antes dos 60 anos (mulheres) ou 65 anos (homens).  <b>Regra nova:</b> o trabalhador passa a ter direito à aposentadoria integral (hoje em R\$ 4.663,75) se a soma da idade e do tempo de contribuição resultar em 85 (mulheres) ou 95 (homens) – respeitando 35 anos de contribuição para homens e 30 para mulheres. Essa soma vai acrescentar 1 ponto, de forma progressiva, no final dos anos de 2018, 2020, 2022, 2024 e 2026. Se o trabalhador decidir se aposentar antes, a aposentadoria continua reduzida pelo fator previdenciário.  <b>Situação atual da medida:</b> Em vigor.  <b>Quem afeta:</b> não foi definido.</p>

Ilustração 5: Resumo das Regras nas Medidas Provisórias nº 664 e nº 665.

Fonte: adaptado de BRASIL (2015).

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo, trazer contribuições para o melhor entendimento de alguns fatores relevantes referentes à previdência e as reformas por ela sofridas. Não foi pretensão abranger profundamente a matéria, por ser ampla e complexa.

Sabe-se que, os sistemas de seguridade social e principalmente os modelos de previdência, ganharam importância e destaque nas últimas décadas. Há uma tendência de que a reforma da previdência esteja incentivando a permanência do trabalhador por mais tempo em atividade no mercado de trabalho.

Chegou-se à conclusão de que as pessoas precisam ter acesso às modificações que ocorrem na legislação, acompanhar sua vida profissional, para chegar ao final da carreira com segurança. Torna-se necessário uma maior clareza e transparência, para que o cidadão tenha o conhecimento sobre os seus direitos e até que ponto está sendo os mesmos respeitados.

Dessa forma, entende-se que a previdência social consiste num conjunto de política social que tem por finalidade amparar e assistir o cidadão e sua família, sendo uma competência do poder público e também oferecido pelo setor privado, como previdência complementar ou previdência privada, devendo a cima de tudo defender os interesses dos segurados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério da Previdência Social**. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/2015/11/aposentadoria-sancionada-formula-8595-de-aposentadoria/> > Acesso em: 05 maio 2015.

CASTRO, Carlos Alberto Pereira de; LAZZARI, João Batista. **Manual de Direito Previdenciário**. 12. ed. São Paulo: Conceito Editorial, 2010.

IBRAHIM, Fábio Zambitte. **Curso de Direito Previdenciário**. 14.ed. rev. e atual. Niterói, RJ: Impetus, 2009.

JÚNIOR, Miguel Horvath. **Direito Previdenciário: Completa**. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

LEMES, Emerson Costa. **Manual dos Cálculos Previdenciários**: benefícios e revisões. 2. ed. ampl. rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2011.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito da Seguridade Social**: custeio da seguridade social, benefícios, acidente do trabalho, assistência social, saúde. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

---

**O IMPACTO DA CRISE ECONÔMICA DE 2008 PARA A SOCIEDADE**

Patricia Kramer<sup>1</sup>  
Fabiane Micheli Ritter<sup>2</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>3</sup>

**RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo ressaltar de que forma uma crise afeta a sociedade e a economia dos países, dando ênfase ao Brasil. Em decorrência dos impactos causados a sociedade encontra dificuldades no seu dia a dia, devido aos aumentos relativamente exagerados dos produtos, impostos altíssimos, taxas elevadas de juros, inflação e desemprego em diversos setores. Que teve sua origem no sistema financeiro norte americano, onde inicialmente prejudicou os bancos e o sistema imobiliário, vindo afetar a economia de muitos países. O governo de cada país afetado buscou medidas para que as consequências fossem em menor impacto, buscando conter os índices de inflação, e girar a economia. A excessiva vontade dos seres humanos em obter dinheiro, sem medir consequências fez surgir a crise de 2008 que afetou principalmente as indústrias, o comércio e a sociedade em geral em diversos aspectos socioeconômicos. Na metodologia deste artigo buscou-se usar textos de livros e artigos da área econômica com veracidade.

Palavras-chave: Crise – Gastos – Governo.

**INTRODUÇÃO**

A história da humanidade passa por evoluções e, essas mudanças políticas e econômicas vêm se tornando cada vez maiores e drásticas. O crescimento acelerado das cidades, o aumento significativo de impostos, juros e inflações. Como consequência, resalta-se a alta de investidores, pois na situação do século XXI o que vem ocorrendo são crises, falta de crédito, inadimplentes e desemprego.

A ciência explica que as necessidades dos seres humanos são ilimitadas, e indiretamente dependem do dinheiro. Devido a essa excessiva necessidade

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [patriciakramer2008@hotmail.com](mailto:patriciakramer2008@hotmail.com).

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [fabimritter@gmail.com](mailto:fabimritter@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora. Mestra em Desenvolvimento. Professoras do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis. [catiarossa@fema.com.br](mailto:catiarossa@fema.com.br)

juntamente com a globalização, a escassez de recursos, e a presença do governo se tornam colocam em questão a situação do Brasil.

Em todos os lugares ouve-se a expressão “crise”, mas de que forma ela afetou e vem afetando a economia e a população brasileira? Diversas questões já foram debatidas e previsões foram realizadas desde 2008, após a crise de a depressão afetar vários países e também o Brasil.

O presente artigo vai relatar quais os impactos de uma crise para a sociedade, em específico a crise que ocorreu no ano de 2008. Busca-se ressaltar de que forma afeta um país no âmbito do sistema capitalista e os fatores que contribuem para o crescimento econômico de um país. O artigo divide-se em tópicos importantes na economia, estabilidade econômica e os impactos causados pela crise no mundo e no Brasil.

## **1 ECONOMIA**

Segundo Mochón, na vida real estamos constantemente escolhendo. Os consumidores, as empresas e o setor público têm o tempo todo, para examinar alternativas na hora de agir e decidir qual é mais conveniente. Com efeito, todas as sociedades deparam com a escolha e, portanto, atuam no contexto de economia. Entre escolher o que é mais caro e barato ou aquilo que lhes caiba no “bolso”. Sendo que a Teoria Econômica é a disciplina que estuda a forma como as pessoas decidem alocar seus recursos escassos (MOCHÓN, 2007).

A Economia está aliada a duas esferas importantes. A primeira diz respeito ao lado que trabalha com a produção de bens e serviços, inclui-se a demanda agregada, a oferta agregada, os gastos inúteis do governo, consumo exagerado, emprego e renda. Do outro lado temos a economia monetária com emissão de moedas, reservas em bancos, políticas de redesconto e de crédito.

Não parece haver dúvida de que, na última década e meia, houve um amadurecimento macroeconômico importante na gestão da economia brasileira. Depois de décadas de instabilidade monetária e restrição externa crônica, o país se tornou mais disciplinado e encontrou incentivos na preservação de um desenho mais

racional de políticas macroeconômicas, combinado com políticas sociais razoavelmente bem- estruturadas (BARROS; GIAMBIAGI, 2009). O estudo da economia, segundo Mochón, se dá sob dois enfoques: o microeconômico e o macroeconômico:

A microeconomia é o estudo de modo como as famílias, as empresas e o setor público tomam decisões, bem como o estudo da forma como eles interagem. A macroeconomia é o estudo dos fenômenos que afetam o conjunto da economia. (MOCHÓN, 2007, p.1).

De acordo com Mochón, as pessoas tratam de atender inicialmente às suas necessidades biológicas ou primitivas, isto é, aquelas relacionadas com alimentação, moradia e vestuário. Os fatores ou recursos produtivos são os recursos empregados pelas empresas ou unidades econômicas de produção de bens e serviços, podem ser de três categorias: a terra, o trabalho e o capital.

O fato de esses recursos estarem disponíveis em quantidades limitadas e de as necessidades humanas serem praticamente ilimitadas leva, inevitavelmente, à escolha. A necessidade de escolher fica evidente quando se consideram os três problemas fundamentais a que todas as sociedades devem dar respostas: O que produzir? Como produzir? Para quem produzir? (MOCHÓN, 2007).

Segundo Wessels, a criação de capital tem um papel importante no desenvolvimento econômico. A poupança cria o capital, assim as pessoas poupam deixando de consumir, para obter mais consumo futuramente. O governo adiciona gastos, mas retira dinheiro por meio dos impostos que arrecadam de diversas maneiras na sociedade (WESSELS, 2007).

Para Wessels, a maioria das pessoas deseja muito mais do que seus recursos correntes permitem possuir. Isso se chama escassez, onde as pessoas desejam mais do que pode ser satisfeito com os recursos disponíveis. A escassez obriga as pessoas a fazerem escolhas. Quando um bem é escasso, as pessoas são forçadas a escolher entre quais usos são realizados e quais não.

Para ilustrar as trocas compensatórias enfrentadas por uma pessoa, os economistas utilizam as curvas de possibilidade de produção, as mesmas mostram

as trocas efetuadas pelas pessoas que enfrentam escassez de recursos e podem ser utilizadas para mostrar os efeitos do crescimento econômico (WESSELS, 2007).

## **2 ESTABILIDADE ECONÔMICA X CRESCIMENTO**

Segundo Rossetti, a ideologia do desenvolvimento e a ideologia da segurança, apesar de enormes custos dos instrumentos de guerra modernos e das maciças doses e capitais exigidos para o crescimento econômico, como a guerra moderna pressupõe ampla e sólida retaguarda industrial e tecnológica, passível de rápida mobilização, uma economia sólida e industrialmente diversificada é, de um lado, um dos fundamentos do poder nacional. De outro lado, como a promoção do crescimento exige estabilidade política e ordem institucional. No Brasil, os padrões da estrutura da renda assemelham-se aos das nações de baixo PNB per capita e de alta concentração distributiva (ROSSETTI, 2013).

De acordo com Wessels, existem alguns fatores que causam o crescimento econômico: aumento do investimento, já que mais bens de investimento tornam os trabalhadores mais produtivos e conseqüentemente para investir mais, as pessoas têm que reduzir seu consumo corrente e poupar mais, de modo que sua poupança esteja disponível (WESSELS, 2010). Outro fator importante seria uma maior divisão do trabalho, pois ao longo dos últimos dois séculos, permitiu-se que os trabalhadores se tornassem mais produtivos em suas áreas de especialização e com isso busca-se inovar, novas tecnologias, usando os mesmos insumos, mas produzindo mais.

Segundo Mochón, o objetivo das políticas de oferta são incentivar o trabalho e a produção, assim como a incorporação de avanços tecnológicos que aumentam a eficiência e a produtividade do trabalho (MOCHÓN, 2007). Os resultados de oferta se materializam em reduções da taxa de desemprego, queda nos preços e aumentos na produtividade média do trabalho e no PIB potencial. Wessels conceitua PIB (Produto Interno Bruto) e PNB (Produto Nacional Bruto):

PIB é o valor total de mercado de bens e serviços finais produzidos dentro das fronteiras de um país, mesmo quando produzidos por estrangeiros, em um dado período de tempo. PNB é o valor total de mercado de todos os bens e serviços finais produzidos pelos cidadãos de um país, mesmo quando produzidos em outros países, em um dado período de tempo. (WESSELS, 2007. p.53).

Segundo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), a taxa de investimento das administrações públicas – governos federal, estadual e municipal – evoluiu de seu patamar mais baixo do período pós-real, 1,5% do PIB, registrado em 2003, para o recorde de 2,9%, resultado de 2010. Atualmente, segundo projeções preliminares, esse índice está próximo a 2,5%. A partir de 2004, o PIB cresceu muito, e os investimentos públicos evoluíram mais rapidamente que no período anterior, de 1995 a 2003, em que a taxa estava em queda devido, entre outros fatores, ao forte arrocho fiscal promovido no primeiro ano do governo de Luiz Inácio Lula da Silva. Os investimentos feitos pelo governo federal vinham aumentando desde 2004, mas caíram em 2011 (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2011).

### **3 CRISE ECONÔMICA DE 2008 E SEUS IMPACTOS**

A crise econômica mundial teve início a partir do sistema financeiro norte-americano em 2008, onde provocou perdas financeiras maciças para aquele país e lançou sua economia na pior recessão desde 1930. Essa crise foi desenvolvida nos Estados Unidos, a partir do ano 2000, como resultado da corrida especulatória no mercado de ações, e, posteriormente, no mercado de títulos *subprime*, que são hipotecas altíssimas cobradas pelos bancos (CARDOTE, 2009).

Com a recessão de 1930 ficou claro que os Estados Unidos não estavam enfrentando um período como qualquer outro, observando que não conseguiria levantar por conta própria, precisaria da ajuda do governo, ou seja, o problema com os Estados Unidos era intrínseco, pois não envolvia os fundamentos da economia, ainda era suscetível de melhora (KRUGMAN, 2009).

Já no ano de 2007, segundo Morris, os mercados financeiros dos Estados Unidos viviam outra face, um período de grande animação, pois os gastos dos consumidores aumentaram fortemente, o mercado para crédito com grau de investimento crescia de forma explosiva e os prêmios exigidos para investir em formas mais arriscadas de dívida eram os mais baixos já vistos (MORRIS, 2007).

O auge da crise chegou a setembro de 2008. Houve surto de desemprego e contração absoluta do crédito disponível. Mesmo o governo americano buscando alternativas como promover a estatização dos gigantes do mercado de empréstimos pessoais e hipotecas e requisitar ao Congresso recursos para intervenção nos bancos que detinham ativos podres. Ainda assim, a crise logo se espalhou para outras economias. Mesmo bancos que não trabalhavam com *subprime*, foram atingidos (CARDOTE, 2009).

A crise nos bancos foi alarmante, surgiram problemas relacionados às hipotecas *subprime* no mundo inteiro. Um fundo de hedge londrino de US\$ 900 milhões fechou as portas. Também, bancos alemães e suíços anunciaram grandes perdas, e outros bancos aumentaram sua economia com dinheiro novo. Para agravar a situação, grandes bancos mantinham centenas de bilhões de empréstimos de longo prazo em misteriosas entidades e seus balanços não constavam no SIV, que resume a posição financeira do governo. O choque dessa revelação acabou provocando uma interrupção dos empréstimos interbancários. Para completar essa situação complicada, os bancos estavam comprometidos com centenas de bilhões de dólares de “empréstimos ponte” para financiar aquisições elevadas (MORRIS, 2009).

As perdas dos bancos continuaram a crescer, da mesma forma a incerteza sobre o valor real dos ativos bancários. Em março de 2008 o primeiro grande banco tombou, o *Bear Stearns*. Em sequência o Lehman Brothers, do qual havia suspeita há muito tempo de que apresentava relatórios financeiros demasiado otimistas. Logo após foi a vez do banco Lehman, que sem nenhuma perspectiva de fusão pediu concordata em 15 de setembro de 2008 (MORRIS, 2009). Para Krugman,

O conjunto de instituições e de arranjos e instituições que atuam como “bancos não-bancos” é, em geral, denominado “sistema bancário paralelo” ou “sistema bancário sombra”. Acho que este segundo termo é mais descritivo, além de mais pitoresco. Os bancos convencionais, que aceitam depósitos e são parte do sistema do Federal Reserve, operam mais ou menos à luz do sol, com livros escancarados e com reguladores olhando sobre seus ombros. Já as operações não depositárias, que são bancos de fato, em contraste, são muito mais sombrias. Com efeito, até a eclosão da crise, parece que pouca gente se deu conta de como o sistema bancário sombra se tornara importante. (KRUGMAN; 2009, p168).

Para evitar a continuação do efeito dominó, Bancos Centrais de todo o mundo foram obrigados a injetar liquidez no mercado interbancário, e assim alterando o saldo em conta corrente dos países que buscaram essa alternativa em efeito ampliou o déficit público (CARDOTE, 2009).

Segundo Wessels, conceitua déficit como: “O déficit do governo é igual ao gasto do governo menos os impostos. Isto é, os gastos do governo são financiados pelos impostos ou pelos empréstimos feitos pelo governo (com a emissão de títulos) para cobrir seu déficit.” (WESSELS, 2010, p153).

Na visão de Barros, define que o tamanho do déficit de um país é a disponibilidade de financiamento. Sendo assim, supostamente não é necessário discussão a respeito do tamanho sustentável do déficit porque, se não houver financiamento para o país, seu déficit terá de se reduzir, o que ocorrerá por intermediário da depreciação cambial e da contração da absorção (BARROS, 2009).

Observa-se, assim, que a economia mundial passa por um momento crítico e sensível, com grandes peculiaridades como: o baixo nível das taxas de juro nominais e das taxas de juros de curto prazo e ainda mais importantes as taxas de juros reais de longo prazo. E para uma economia ter uma era de crescimento normalmente deve-se caracterizar com taxas de juros reais relativamente altas (WOLF, 2009).

Outro grande impacto foi o mercado de ações que passaram a despencar em todos os países do mundo, as moedas oscilaram violentamente, e os empresários interbancários cessaram. Uma tentativa do governo foi injetar trilhões de dólares em empréstimos, capitalização e planos de resgate, enquanto os mercados de crédito permaneciam obstinadamente fechados (MORRIS, 2009).

Com tantas dificuldades vividas pelo estado americano, como a crise dos bancos citada anteriormente, e outros grandes problemas, os Estados Unidos toma a decisão de frear a ajuda aos países vizinhos, e impor as suas regras através do Fundo Monetário Internacional (FMI), afetando bruscamente outros países, como o Brasil:

Todos sabem que o Fundo é uma agência obsoleta para os propósitos de regulação financeira internacional, que se limita a seguir a orientação do Tesouro americano. Este tenta impor as regras, mas não funciona bem como empréstador internacional de última instância. Na verdade não pode fazê-lo porque é devedor e não credor, como no após guerra. (LOPES; PALMEIRA; 2009, p.1).

Segundo Lacerda Filho, a crise financeira de 2008 afetou o mundo inteiro dentre outros fatores ocasionada pelo desequilíbrio da economia norte americana e pela expansão de crédito. Apesar dos efeitos percebidos no Brasil serem menores comparados com os americanos, o governo tomou medidas para evitar a recessão da economia (LACERDA FILHO, 2015).

Quando a crise chegou ao Brasil, a primeira atitude tomada pelo governo foi a expansão da liquidez, o governo passou a diminuir investimentos com financiamentos, envolvendo a flexibilidade de redesconto e a redução dos depósitos compulsórios.

Os impactos sentidos no Brasil foram muitos, houve um choque no mercado financeiro, a moeda nacional sofreu uma forte desvalorização e o preço do dólar aumentou quase 50% do início de setembro de 2008 até o início de março de 2009. A taxa de juros do banco central reduziu a taxa Selic, que estava aumentando.

No dia 11 de março de 2009, o Banco Central reduziu a taxa Selic para 11,25% ao ano. O índice da Bolsa de Valores de São Paulo caiu. A taxa de juros real dos títulos públicos indexados ao IPCA, a partir de dezembro de 2008 teve uma trajetória de queda significativa (JULIANI, 2009). Para Mochón,

O IPC é adequado quando se quer saber como vem evoluindo o preço de bens e serviços adquiridos pelos consumidores em geral. Representa, de forma apropriada, o aumento no custo de vida, pois indica o dinheiro

---

necessário para manter o mesmo nível de vida ao longo do tempo. (MOCHÓN; 2012. p.61).

Sentiu-se também a significativa redução das exportações, o que explica metade da queda do nível de atividade da indústria brasileira, entre os meses de outubro de 2008 e março de 2009. Além disso, houve efeito direto na queda das vendas ao exterior sobre cada setor, e expressivo efeito indireto sobre as vendas domésticas da indústria de insumos destinados à produção de bens exportados por outros setores. Nesse sentido constata-se que a indústria brasileira possui razoável grau de integração entre os efeitos de variações das exportações sobre a produção (BARROS, 2009).

Essa súbita desaceleração das exportações, afetou negativamente nas decisões de investimentos das empresas, esse fator foi mais sentido em alguns setores exportadores que lideravam o ciclo de alta nas importações, como por exemplo: o setor de mineração, de siderurgia entre outros (BARROS, 2009). Segundo Wessels: “Exportação é aquilo que você vende e importação é aquilo que você compra. Os trabalhadores exportam tempo e esforço e importam bens e serviços. Os países exportam bens a fim de comprar importações.” (WESSELS, 2010. p. 460).

Para agravar a situação das empresas, os créditos ficaram escassos, principalmente para aquelas que tinham fácil acesso ao crédito internacional, assim passaram a apelar para o crédito doméstico. A consequência disso, foi que as grandes empresas, tiraram o espaço das pequenas e médias empresas que certamente passaram a ter mais dificuldade na obtenção de capital de giro. Já os pequenos e médios bancos passaram a ter dificuldades de levantar recursos para financiar seus empréstimos, e o governo teve que criar um mecanismo para socorrê-los (JULIANI, 2009).

Com todos estes fatores negativos, houve a baixa da produção, as demissões passaram a crescer acima das taxas de contratação, fazendo com que muitos trabalhadores perdessem o emprego e não havendo oportunidades para novos ingressantes. Foi notória também uma modificação no perfil dos empregados, principalmente nas regiões metropolitanas. Podemos relacionar com alguns

aspectos como o avanço das políticas de proteção social como a bolsa família e elevação do salário mínimo. Wessels conceitua taxa de desemprego como: “A porcentagem da força de trabalho que está desempregada. Uma pessoa é considerada desempregada se estiver procurando atividade por emprego ou esperando para ser empregada ou para se apresentar para trabalho.” (WESSELS, 2010, p. 66).

Observa-se na Ilustração 1, a evolução da taxa de desemprego entre os anos de 2004 a 2009, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Onde o índice mais baixo foi em 2008, ano em que foram sentido os primeiros impactos da crise, mas como mostra o gráfico o Brasil conseguiu aumentar o índice no próximo ano:



**Ilustração 1: Evolução da Taxa de Desemprego.**

Fonte: Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009).

Segundo a Pnad (Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios), a taxa de desemprego subiu de 7,1% em 2008 para 8,3% da População Economicamente Ativa (PEA) em 2009. O Brasil sofreu um aumento de 18,5% no total de

desempregados no ano de 2009. Isso significa que cerca de 1,3 milhões de trabalhadores aumentam a lista de desempregados segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa), observando também que esse desemprego foi ainda maior em outros países.

Segundo Barros, o nível relativamente alto da taxa de desemprego decorre de dois fatores importantes: o alto grau de assimetria de informações agravado pelos altos custos de demissões e o elevado nível do salário de reserva dos trabalhadores pouco qualificados decorrente dos valores relativamente altos das transferências governamentais, principalmente das aposentadorias (BARROS, 2009).

## **CONCLUSÃO**

Os anos de 2008 e 2009 foram difíceis para o mundo todo. A partir do sistema financeiro norte americano, se originou a crise do capitalismo, os impactos foram inúmeros em todos os setores, os primeiros a sentirem foram os bancos, alguns não superaram e acabaram fechando as portas, outros buscaram várias alternativas vindas a “sobreviver” a esta época difícil.

Os governos também sentiram os efeitos da crise, buscando medidas para que os impactos não causassem maiores estragos em seus países, tentando manter o nível de economia como as taxas de inflação, taxa de juros, buscando não aumentar os níveis de desemprego e aumento de preços.

A crise em sistemas econômicos, como a de 2008, passa a ser cada vez mais frequente para a população do mundo inteiro, pois o método de produção do sistema capitalista comprova que crises não são acidentes de percurso da economia, por serem constituídas do capitalismo. Para evitar isso é preciso que os governos busquem políticas de metas de inflação, poupanças em reservas internacionais e principalmente, que cumpram seu papel na economia produtiva como na economia monetária, pois em momentos difíceis como em crises, é ele que fornece dinheiro para os falidos.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Fabio Giambiagi Octavio de. **Brasil Pós-crise**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CARDOTE, Leonardo Fernando Rodrigues. **A Crise Econômica de 2008: A Interdependência Econômica e as Mudanças no Regime Financeiro Internacional**. 2009. Disponível em:  
<<http://publicacoes.unigranrio.br/index.php/rdugr/article/viewFile/880/570>>. Acesso em: 28 set. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional de Amostra de Domicílios, 2009**. Disponível em:  
<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/pnad\\_sintese\\_2009.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/pnad_sintese_2009.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Investimentos Públicos Representam 2,5% do PIB**. Disponível em:  
<[http://www.en.ipea.gov.br/agencia/index.php?option=com\\_alphacontent&ordering=4&limitstart=10180&limit=20&Itemid=75](http://www.en.ipea.gov.br/agencia/index.php?option=com_alphacontent&ordering=4&limitstart=10180&limit=20&Itemid=75)>. Acesso em: 26 set. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O que é? PIB potencial**. 2011. Disponível em:  
<[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2150:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2150:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em: 26 set. 2015.

JULIANI, Lucélia Ivonete. Um Retrato da Crise Financeira de 2008. **Revista Fema**, Santa Rosa, 2009.

KRUGMAN, Paul. **A Crise de 2008 e a Economia da Depressão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LACERDA FILHO, Gilberto Barbosa. **Impactos da Crise de 2008 no Brasil e Contramedidas**. Brasília, 2015. Disponível em:  
<[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9905/1/2015\\_GilbertoBarbosaLacerdaFilho.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9905/1/2015_GilbertoBarbosaLacerdaFilho.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2015.

LOPES, Rafael Souza; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **A Crise Financeira Mundial: Impactos Sobre O Brasil**. 2009. Disponível em:  
<[http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12971/9253/A\\_CRISE\\_FINANCEIRA\\_MUNDIAL.doc](http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12971/9253/A_CRISE_FINANCEIRA_MUNDIAL.doc)>. Acesso em: 26 set. 2015

MOCHÓN, Francisco. **Princípios de Economia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MORRIS, Charles R. **O Crash de 2008**. São Paulo: Aracati, 2009.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução a Economia**. São Paulo: Atlas, 2013.

WESSELS, Walter J. **Economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WOLF, Martin. **A Reconstrução do Sistema Financeiro Global**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**PRÁTICAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO UTILIZADAS POR EMPRESÁRIOS E AUTÔNOMOS DO RAMO DA SAÚDE ATUANTES NA REGIÃO FRONTEIRA NOROESTE – RS.**

Andressa Raquel Hein<sup>1</sup>  
Géssica Weber<sup>2</sup>  
Juliane Luiza Schneider Klein<sup>3</sup>  
Guilherme Anderson Sturm<sup>4</sup>

**RESUMO**

Atualmente a dinâmica do mercado vem exigindo maiores controles financeiros dos gestores, para que a organização seja competitiva frente a seus concorrentes. A competitividade da empresa está diretamente ligada a sua saúde financeira, e para evitar problemas existem ferramentas financeiras com as quais é possível analisar o histórico financeiro e até mesmo fazer previsões, com foco sempre na maximização dos resultados. O objetivo deste estudo é pesquisar quais as ferramentas de gestão e planejamento financeiro utilizadas pelos profissionais do ramo da saúde da região Fronteira Noroeste – RS. Para alcançar o objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a qual consiste em um estudo sobre algumas ferramentas de análise financeira, paralela à uma pesquisa de campo, quantitativa e qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se o *software SurveyMokey*, o qual garante maior agilidade na coleta de dados bem como o completo anonimato dos entrevistados. Participaram da pesquisa nove profissionais. Através deste estudo verificou-se a importância dos gestores terem conhecimentos mais aprofundado acerca de seus dados econômicos, para que seja possível um acompanhamento mais eficiente.

Palavras-chave: Análise Financeira - Planejamento - Gestão.

**INTRODUÇÃO**

A atual conjuntura econômica vem exigindo maior controle em relação a saúde financeira das empresas. A concorrência aumenta cada vez mais, com maior pressão sobre as margens de lucro, além de um alto custo de capital. Para a

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. andressahein@outlook.com

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gessicaweber@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. juklein\_@hotmail.com

<sup>4</sup> MBA Executivo Internacional, especialista em Gestão Empresarial. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. guilherme@essent.com.br

organização não precisar financiar todo seu capital de giro é necessário elaborar planos estratégicos para que esta consiga ter o retorno necessário nos negócios para compor seu capital necessário, e garantir assim o retorno almejado.

As grandes aliadas para elaboração dessas estratégias são as demonstrações contábeis, através delas é possível proceder análises que irão relatar a situação financeira ao longo do tempo, quais os fatores que possivelmente estejam comprometendo o lucro e quais os produtos e serviços que trazem o maior retorno. Poderá evidenciar também o retorno que a empresa gera em relação ao capital investido e quanto dinheiro tem para cumprir com suas obrigações.

O objetivo deste estudo é pesquisar quais as ferramentas de gestão financeira utilizadas pelos profissionais do ramo da saúde da Região Fronteira Noroeste do RS, além de elaborar alguns indicadores econômicos com base na realidade vivenciada por esses profissionais, que servirão como baliza para um melhor entendimento da conjuntura local e, com base nessas informações, lhes fornecer condições para posicionar-se de maneira competitiva frente à este contexto.

Apresenta-se base teórica sobre análises financeiras e sua importância perante os negócios, apresentam-se conceitos de custos, sistemas de informações e ferramentas utilizadas para realizar análises financeiras.

Concluindo o estudo, verificou-se a maneira com que os profissionais entrevistados gerenciam suas finanças, culminando com a elaboração alguns indicadores econômicos para esclarecer quanto a sua situação econômico-financeira, para que esses profissionais administrem seus negócios de maneira cada vez mais eficaz, para que possam tornar-se mais competitivos frente ao mercado.

## **1 METODOLOGIA**

O objetivo desta pesquisa é identificar, se e quais ferramentas de gestão/controle financeiro os profissionais da saúde atuantes na Região Fronteira Noroeste do RS utilizam em seus negócios, considerando a relevância destas ferramentas para a manutenção da saúde financeira de suas empresas.

Inicialmente fez-se a delimitação do tema de interesse para a realização desta pesquisa, buscando-se posteriormente bibliografias capazes de subsidiar a busca pelas respostas relativas ao problema motivador deste estudo. As fontes foram as mais diversas, como livros, artigos, trabalhos científicos, páginas da *internet*, dentre outros. Classifica-se esta pesquisa também, como pesquisa de campo, de natureza pesquisa aplicada, “pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. (SILVA; MENEZES, 2001, p.20).

## **2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE USO GERAL E ANÁLISE FINANCEIRA**

As demonstrações contábeis em sua essência trata-se de meros canais de informação, nos oferecendo uma posição estática sobre a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa.

De acordo com Cardoso, “as principais Demonstrações tratam-se do Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL).” (CARDOSO et al. 2015, p. 29). O Balanço Patrimonial divide-se em grupos de contas com as mesmas características.

As Demonstrações do Resultado do Exercício são apresentadas em forma dedutiva, definindo o lucro ou prejuízo líquido da empresa. Empresas que tem capital aberto e instituições financeiras devem apurar seus resultados e publicar suas demonstrações a cada semestre. Deve ser apresentado, além dos relatórios exigidos pela legislação societária, o relatório da diretoria, notas explicativas e pareceres de auditores.

O relatório da Diretoria, não tem função financeira, são informações necessárias que descrevem e explicam os fatos administrativos ocorridos na empresa em um certo período. Conforme Ludícibus,

Os administradores da companhia aberta são obrigados a comunicar imediatamente a Bolsa de Valores e a divulgar pela imprensa qualquer deliberação da assembleia geral ou dos órgãos de administração da

companhia, qualquer fato relevante ocorrido em seus negócios, fato que possa influir, de modo ponderável, na decisão dos investidores do mercado de vender ou comprar valores mobiliários emitidos pela companhia. (IUDÍCIBUS, 2008, p. 62).

Este relatório deve conter as informações mais relevantes, não deve ser muito resumido e nem conter informações demais, apenas o necessário para que seja entendido por todos que forem ler.

As notas explicativas são relatórios que complementam a situação financeira da empresa, ajudam a proporcionar um esclarecimento maior sobre as variações do patrimônio da empresa. Estas informações devem ser apresentadas de forma clara e objetiva. “Trata-se de informações complementares as demonstrações financeiras, tendo por objetivo melhorar a sua qualidade e ajudar o usuário a tornar suas decisões.” (LIMEIRA, et, al., 2010, p.61).

O parecer do auditor serve como credibilidade e segurança para as empresas. Serve com um exame nas Demonstrações Contábeis. Estes pareceres são de acordo com os padrões de auditoria. Para Iudicibus,

O auditor emite sua opinião e informa se as Demonstrações Financeiras representam, adequadamente, a Situação Patrimonial e a Posição Financeira na data do exame. Informa se as Demonstrações foram levantadas de acordo com os Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos e se ha uniformidade em relação ao exercício anterior. (IUBICIBUS, 2008, p.62).

As demonstrações contábeis envolvem um conjunto de dados que permitem uma avaliação correta da empresa, tanto em aspectos patrimoniais como no desempenho dos administradores. A análise das Demonstrações Contábeis tem como objetivo verificar a evolução financeira da empresa. Segundo Matarazzo, “a Analise de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões.” (MATAZZARO, 1992, p.22).

As demonstrações contábeis fornecem dados relativos a empresa e através dos balanços é possível transformar os dados em informações. De acordo com Assaf Neto,

A análise das demonstrações contábeis visa relatar, com base nas informações listadas nos demonstrativos, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras, ou seja, pela análise das demonstrações contábeis extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura de uma empresa. (ASSAF NETO, 1998, p.12).

Por analogia, pode-se dizer que as informações contidas nos demonstrativos contábeis se tratam de informações brutas, as quais precisam ser lapidadas através de um exercício de análise, para então converter estas em informações que traduzam de maneira prática a posição econômica e financeira da empresa. A qualidade das Demonstrações Contábeis é fundamental para se ter uma boa análise, capaz de refletir a real situação da empresa (LIMEIRA et al., 2010, p. 61).

### **3 ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL**

Segundo o dicionário Michaelis, análise é a “[...] decomposição ou separação de um todo [...] o exame ou estudo da natureza de uma coisa complexa.” Pode-se utilizar esses mesmos conceitos para a análise das demonstrações contábeis, cada conta é analisada separadamente, é um estudo de balanços e demonstrativos contábeis complexos que por si só não irão evidenciar muito coisa.

Através da análise, o gestor consegue perceber de onde vieram esses valores e o que ocasionou mudanças de um período em relação a períodos anteriores. Para Assaf Neto, "As duas principais características de análise de uma empresa são a comparação dos valores obtidos em determinado período com aqueles levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins." (ASSAF NETO, 2012, p.105).

Essa análise das demonstrações contábeis pode ser realizada através de duas ferramentas, que são a análise horizontal e análise vertical. A análise horizontal é a comparação de valores de diferentes exercícios sociais. Segundo Padoveze, "A análise Horizontal é o instrumental que calcula a variação percentual ocorrida de um período para o outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decréscimo do item analisado." (PADOVEZE, 2010, p. 207).

Benedicto e Padoveze complementam afirmando que, "A análise horizontal é uma averiguação da evolução, crescimento ou diminuição, que permite identificar a variação positiva ou negativa de um período em relação ao anterior." (BENECDITO; PADOVEZE, 2010, p.199).

Percebe-se que a análise horizontal consiste em analisar as contas ou um grupo de contas comparado com exercícios anteriores, dessa forma possibilita o gestor identificar os fatores que influenciaram no aumento ou diminuição do patrimônio ao longo do tempo.

Já a análise vertical e a comparação das contas de um mesmo exercício. Segundo Padoveze, "Análise vertical é a análise da estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, buscando evidenciar as participações dos elementos patrimoniais e de resultados dentro do total." (PADOVEZE, 2010, p. 200).

Para Assaf Neto, "A análise vertical, é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao se relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificando no mesmo demonstrativo." (ASSAF NETO, 2012, p.113). Pode-se dizer que a análise vertical é a comparação das contas de um mesmo exercício, podendo ser de um balanço patrimonial ou da demonstração do resultado:

Para o balanço patrimonial, convencionou-se adotar 100% o total do ativo e passivo. Para a demonstração de resultados, estabeleceu-se adotar como 100% o valor total da receita de vendas, líquida dos impostos, denominada legalmente receita operacional líquida. (BENEDICTO; PADOVEZE, 2010, p.195).

A partir da análise do balanço patrimonial o gestor tem a possibilidade de verificar a representatividade de cada conta, o quanto o estoque, ou a conta clientes representa em relação ao total do ativo. Limeira defende que,

A análise vertical é de grande importância, principalmente quando aplicada à demonstração de resultado do exercício, por que possibilita detectar a composição percentual das receitas e despesas, evidenciando aquelas que mais influenciam na formação do lucro ou prejuízo. (LIMEIRA, et al., 2010, p. 95).

Já na análise da demonstração de resultados verifica-se a representatividade das contas de despesas ou o resultado em relação à receita líquida de vendas ou serviços, o contador consegue mensurar a margem líquida do negócio e ainda evidenciar quais produtos ou serviços que mais influenciam na obtenção de lucro ou prejuízo.

Para Assaf Neto, "[...] a comparação dos valores entre si e com outros de diferentes períodos oferecerá um aspecto mais dinâmico e elucidativo à posição estática das demonstrações contábeis." (ASSAF NETO, 2012, p.105).

A análise vertical e horizontal é de suma importância para o conhecimento da situação do empreendimento, pois os valores quando tratados de maneira isolada não revelam ao gestor o seu real valor nem o seu comportamento ao longo do tempo. A análise não irá solucionar o problema, mas irá evidenciar possíveis causas da diminuição do patrimônio da empresa, possibilitando investigações e auxiliando o gestor na tomada de decisões.

#### **4 ANÁLISE POR INDICADORES**

Além do uso das análises horizontal e vertical ou do acompanhamento do Ponto de Equilíbrio, as demonstrações contábeis também podem ser analisadas através do cálculo de alguns indicadores, os quais procuram relacionar elementos afins das demonstrações contábeis, classificados em três grupos: liquidez, rentabilidade, endividamento.

Os indicadores de Liquidez, segundo Cardoso, “[...] medem a posição financeira da empresa, em termos de capacidade de pagamento.” (CARDOSO et al., 2015, p. 205). São quatro os Indicadores de Liquidez: Imediata, Seca, Corrente e Geral.

Para termos um resultado mais correto sobre a liquidez de determinada empresa é importante que a organização utilize os quatro índices com o propósito de diminuir equívocos em sua análise. Se a empresa analisar apenas o índice de Liquidez Corrente poderá concluir que tem problemas de liquidez e o índice de Liquidez Geral pode apresentar uma posição relativamente satisfatória.

Conforme Zdanawicz “[...] a liquidez é denominada de análise de razão ou quociente, visa a mensuração da capacidade financeira da empresa em pagar seus compromissos de formas imediata, a curto e a longo prazo.” (ZDANAWICZ, 1998, p. 60).

Pode ocorrer também que os índices de liquidez corrente e geral não sejam satisfatórios, mas a análise da liquidez imediata pode ser adequada para o momento. Percebe-se, portanto, que a análise individual não pode ser parâmetro para tomada de decisão, mas sim que os indicadores (e isso não se aplica apenas para liquidez) devem ser selecionados de acordo com a necessidade/contexto.

Índice	Liquidez Geral	Liquidez Corrente	Liquidez Seca	Liquidez Imediata
Analisa	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a longo prazo para cada R\$1,00 de dívida total.	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$1,00 de dívida a curto prazo.	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante, para cada R\$1,00 de dívida a curto prazo, sem comprometer os estoques.	Quanto a empresa possui de saldo, para saldar as suas dívidas a curto prazo.

Ilustração 1: Quadro Explicativo de Análise de Liquidez.

Fonte: Adaptado de Souza (2008, p. 120-122).

Já os Indicadores de Rentabilidade visam avaliar o desempenho da empresa como um todo, os quais tem por objetivo evidenciar a capacidade de remuneração de toda a estrutura de capita do negócio (CARDOSO et al., 2015, p. 212). Limeira complementa ainda, afirmando que: [...] tem por objetivo avaliar o desempenho final da empresa. A rentabilidade é o reflexo das políticas e das decisões adotadas pelos seus administradores, expressando objetivamente o nível de eficiência e o êxito econômico-financeiro atingido. (LIMEIRA et al., 2010, p.110).

Conforme Zdanawicz, “[...] a rentabilidade pode ser estudada conjuntamente com a taxa de retorno dos investimentos, rentabilidade é comumente utilizada no meio empresarial, para referir-se ao desempenho econômico da organização.” (ZDANAWICZ, 1998, p. 101). Em Souza,

Índice	Giro do Ativo	Margem Líquida	Rentabilidade do Ativo	Rentabilidade do Patrimônio Líquido
Analisa	Quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total.	Quanto a empresa obtém de lucro em relação aos custos.	Quanto a empresa tem de lucro para cada investimento total.	Quanto de retorno os sócios obtiveram em relação ao Patrimônio Líquido.

Ilustração 2: Quadro Explicativo de Análise de Rentabilidade.

Fonte: Adaptado de Souza (2008, p.123-125).

O objetivo principal dos indicadores é mostrar o grau de comprometimento com o capital próprio da empresa, e de terceiros. Este índice mostra, o quanto por cento do capital de terceiros vencem a curto prazo. Além disso, verificamos o quanto do capital próprio e dos recursos não correntes foram aplicados no Ativo Permanente.

O Índice de endividamento revela o grau de dívidas da empresa. Sua análise é feita através de diversos exercícios, isto é, se a empresa está financiando seu Ativo com recursos próprios e em que proporção. Através deste indicador que a empresa irá saber seu nível de endividamento. Para Iudicibus,

Cada empreendimento possui estrutura ótima de composição de recursos e não existem regras fixas. A natureza do endividamento, as taxas de juros e as despesas reais de financiamento, quando comparadas com o retorno que tais recursos têm uma vez investidos no ativo, em confronto com os custos alternativos do que o nível absoluto de tais quocientes em determinados momentos. (IUDICIBUS, 2008, p.83).

Para Iudicibus,

Índice	Participação de Terceiros (Endividamento)	Composição do Endividamento	Imobilização do Patrimônio Líquido	Imobilização dos Recursos não Correntes
Analisa	Quanto a empresa possui de capital de terceiros.	O percentual de obrigações a curto prazo em relação as obrigações totais.	Quanto foi aplicado no Ativo Permanente.	Qual a porcentagem dos Recursos não correntes foi destinada ao Ativo Permanente.

Ilustração 3: Quadro Explicativo de Índice de Endividamento.

Fonte: Adaptado de Iudicibus (2008, p.94).

Utilizando os índices financeiros conseguimos evidenciar a situação econômica e financeira da empresa. A interpretação dos elementos obtidos nas análises faz com que as demonstrações deixem de ser apenas um conjunto de dados e passem a ter valor como informação, permitindo ao usuário a avaliação da situação da organização, e assim utilizá-la como suporte para decisões futuras, visando sempre o objetivo da entidade e a minimização de riscos.

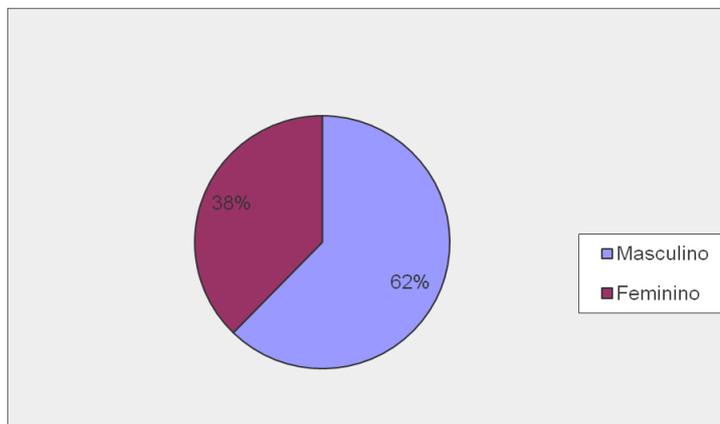
## **5 RESULTADO DA PESQUISA**

Conforme objetivo proposto, a razão desta pesquisa é buscar maior conhecimento acerca das práticas de gestão utilizadas pelos profissionais atuantes no ramo da saúde, na Região Fronteira Noroeste do RS. Para tanto, a tarefa passa a ser a coleta e interpretação de dados que possam ajudar estes profissionais, dando condições para posicionar-se de maneira mais competitiva frente ao contexto regional.

Esta pesquisa foi enviada para 30 profissionais, dos quais nove responderam. Destes, 62% são do sexo masculino, e 38% do sexo feminino, ou seja, há uma predominância do sexo masculino entre os participantes do estudo. A faixa etária predomina entre 31 e 50 anos de idade com um índice 75% dos entrevistados outros 25% estão entre 51 a 60 anos.

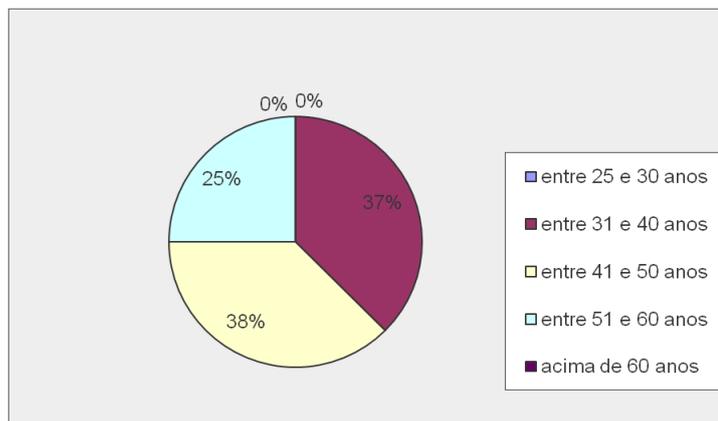
Quanto ao regime de união dos pesquisados, 50% estão em união estável, 37,5% são casados e 12,5% solteiros. Ou seja, a maioria dos entrevistados possui algum tipo de união (estável ou casado), o que pode demonstrar certa correlação ao fato de a faixa etária predominante estar acima dos 31 anos.

O grau de instrução de 25% dos entrevistados é ensino superior completo, especialização (completa ou em andamento) 62,5% e doutorado (completo ou em andamento) 12,5%. Portanto, 75% dos entrevistados possui alguma especialização (pós-graduação, mestrado ou doutorado), completa ou em andamento.



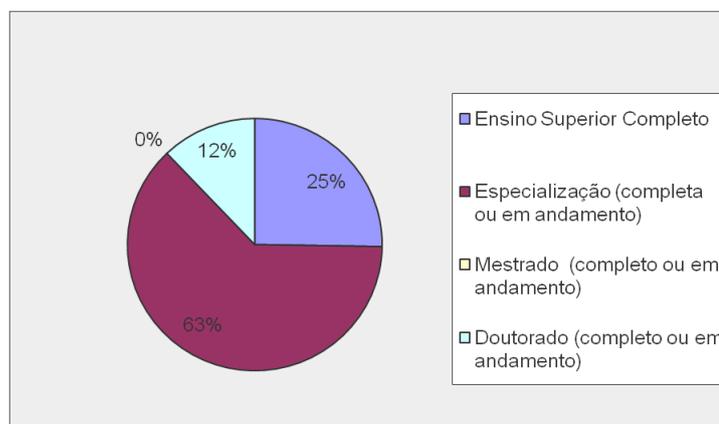
**Ilustração 4: Gênero dos pesquisados.**

Fonte: Survey Monkey



**Ilustração 5: Idade dos profissionais pesquisados.**

Fonte: Survey Monkey.



**Ilustração 6: Grau de Instrução dos profissionais pesquisados.**

Fonte: Survey Monkey.

Na modalidade do exercício da profissão (pessoa física ou jurídica), os dados apontam para uma parcela expressiva dos entrevistados, 87,5% optante pela pessoa física e 12,5% contratados pelo setor público. Destes 87,5% trabalham na profissão há mais de cinco anos e 12,5% há um ano, como mostram as ilustrações a seguir:

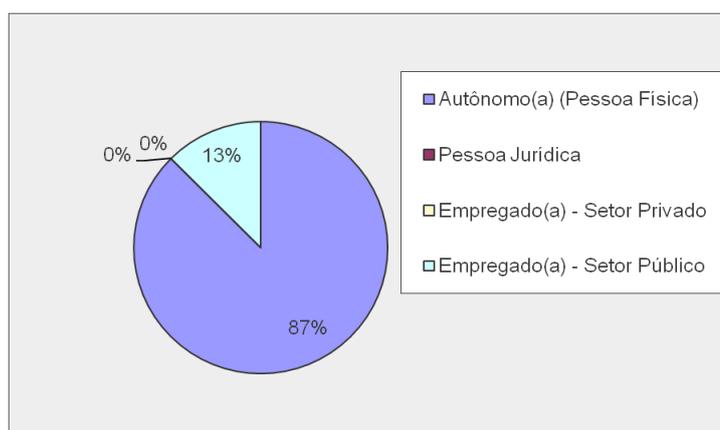


Ilustração 7: Modalidade do exercício da profissão utilizada pelos profissionais pesquisados.

Fonte: Survey Monkey.

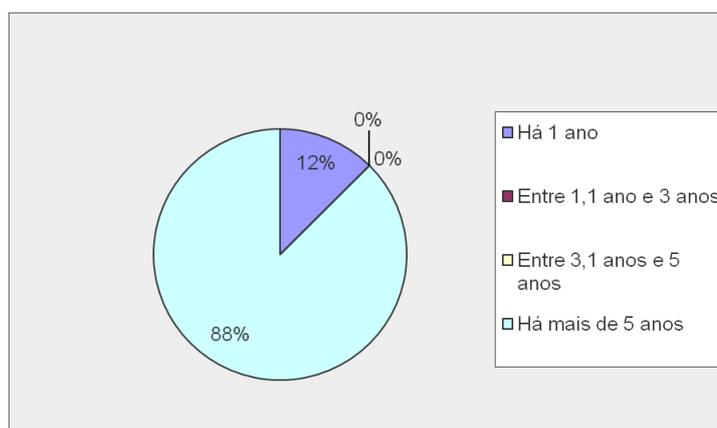


Ilustração 8: Tempo de atuação dos profissionais pesquisados.

Fonte: Survey Monkey.

Relativamente a controles financeiros, os dados mostram que 75% dos entrevistados utilizam algum meio controle, sendo que 66,7% utilizam a planilha em

Excel e 33,3% utilizam livro caixa em papel. Lembrando que relativamente aos meios utilizados, cada entrevistado poderia indicar mais de uma alternativa.

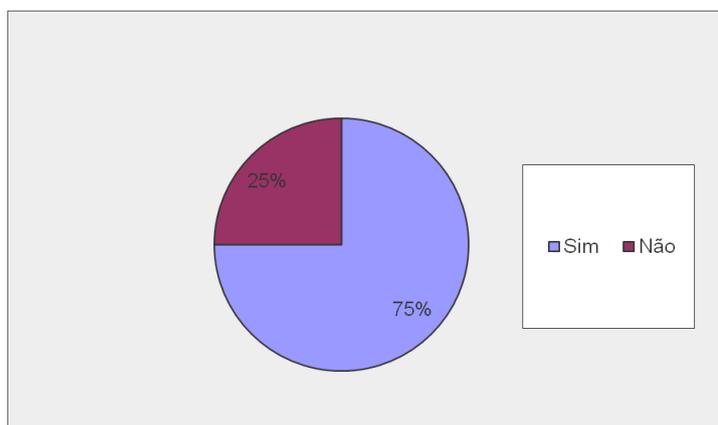


Ilustração: 9 Controle Financeiro utilizado pelos profissionais pesquisados.  
Fonte: Survey Monkey.

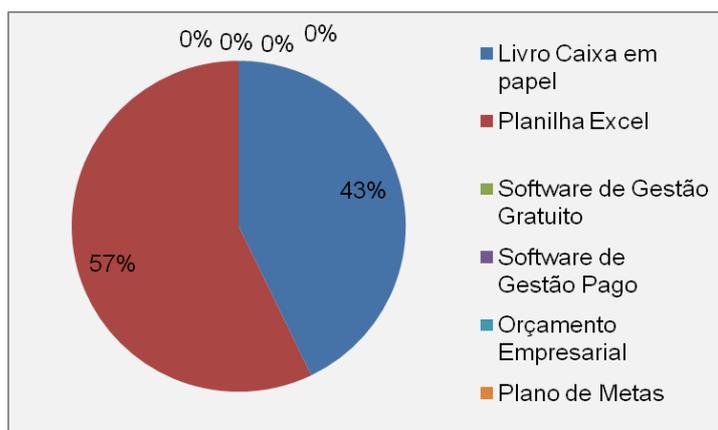
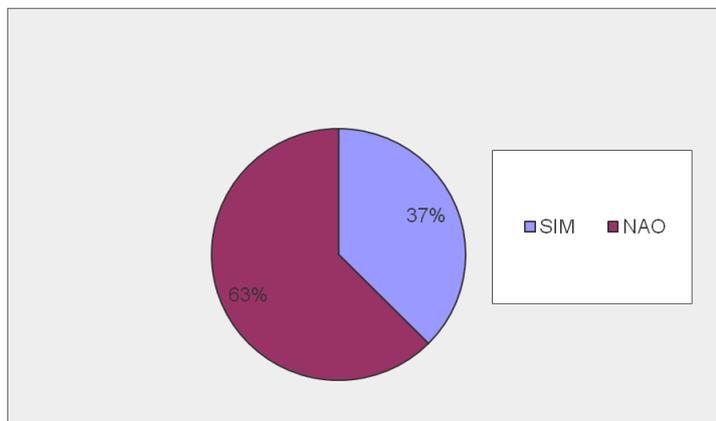


Ilustração: 10 Meio de Controle Utilizados pelos profissionais pesquisados.  
Fonte: Survey Monkey.

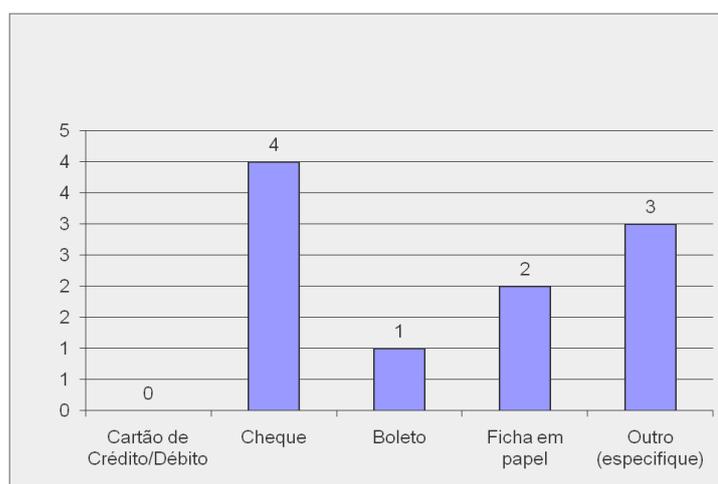
Quando perguntados se gerenciam separadamente as finanças pessoais das empresariais, 62,5% dos entrevistados responderam que não, enquanto apenas 37,5% responderam positivamente, isto é, a grande maioria utiliza algum meio de controle financeiro, porém não separam as finanças pessoais das empresarias, o que pode resultar em sérios problemas tanto para a gestão empresarial, quanto para a própria organização pessoal.



**Ilustração 11: Separação das Finanças Pessoais e Empresarias pelos Profissionais pesquisados.**

Fonte: Survey Monkey.

Sobre os meios de cobrança de seus serviços, os dados apontam que cerca de 51% dos entrevistados utilizam cheque, cerca de 14% utilizam boleto, aproximadamente 29% ainda utilizam ficha de papel e 42% também recebem dinheiro á vista ou depósitos de convênios, questão esta na qual cada entrevistado poderia escolher mais de uma opção. Mesmo com uma cobrança ainda bastante informal, a inadimplência encontra-se controlada, abaixo da casa dos 10%.



**Ilustração 12: Meios de cobrança utilizados pelos profissionais pesquisados..**

Fonte: Survey Monkey.

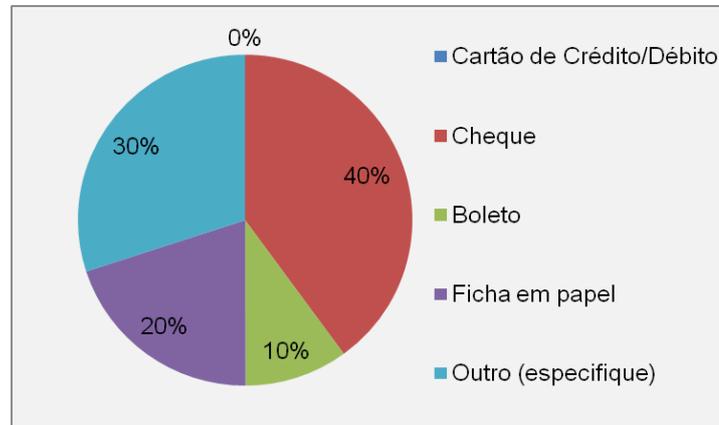


Ilustração 12: Meio de cobrança utilizado pelos profissionais pesquisados.

Fonte: Survey Monkey.

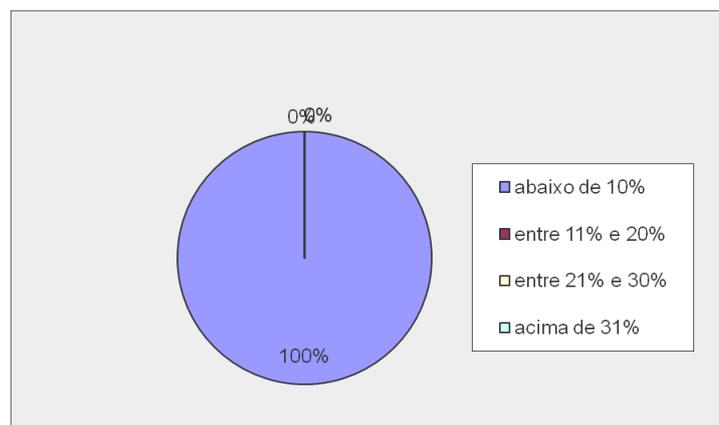


Ilustração 13: Percentual de Inadimplência dos profissionais pesquisados.

Fonte: Survey Monkey

Quando perguntados se retiram pró-labore mensal, dos entrevistados, cerca de 43%, retirando valores na faixa dos R\$: 5.000,00 mensais. Fica mais uma vez evidente o desafio destes profissionais em administrar separadamente suas finanças pessoais e empresariais.

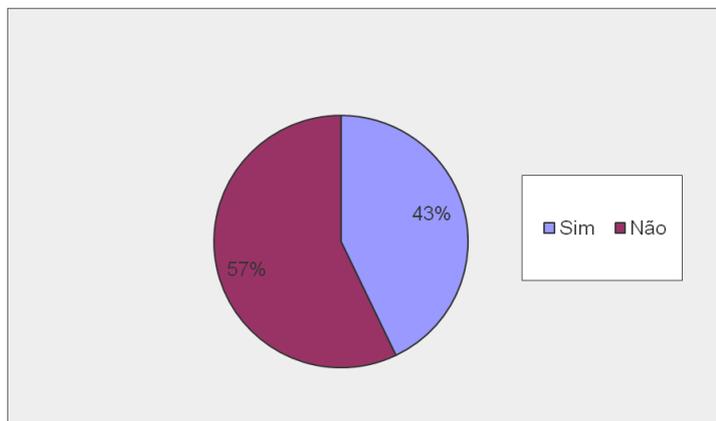


Ilustração 14: Se os profissionais pesquisados retiram Pró-Labore/salário ou não.  
Fonte: Survey Monkey

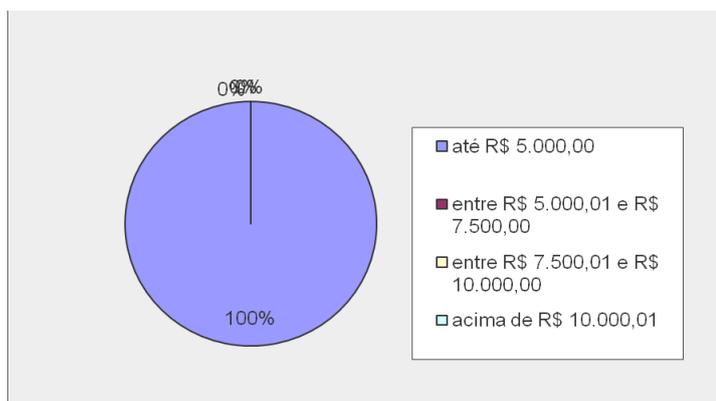


Ilustração 15: Se sim, qual o valor que os profissionais pesquisados retiram.  
Fonte: Survey Monkey

Quanto à meta de faturamento/atendimentos, os entrevistados demonstraram um alto índice de negação, com um percentual de aproximadamente 86% enquanto apenas cerca de 14% declararam possuir meta, e destes, 100% afirmaram ter uma meta mensal entre R\$25.000,00 e 50.000,00, o que corresponde a cerca de 300 atendimentos mensais, conforme declarado.

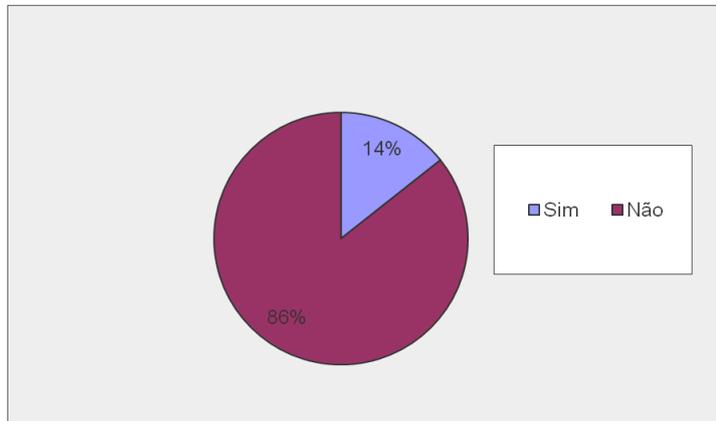


Ilustração 16: Se possuem metas de faturamento mensal e nº de atendimentos.  
Fonte: Survey Monkey.

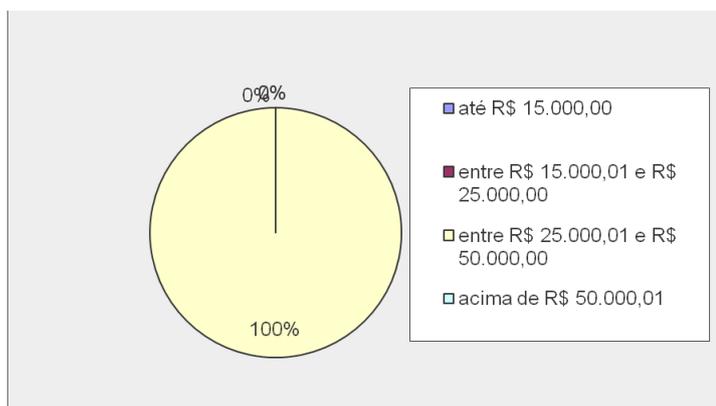


Ilustração 17: Valor da meta mensal dos profissionais pesquisados.  
Fonte: Survey Monkey.

Em relação à periodicidade com que estes profissionais elaboram orçamento de seu negócio, a grande maioria (86%) demonstrou não elaborar, e apenas 14,3% elaboram um orçamento anual. Verificou-se também um baixo índice de entrevistados que afirmam possuir meta de redução de gastos, apenas 28,6% declaram possuir, enquanto 71% afirmam não possuir qualquer meta de redução de gastos.

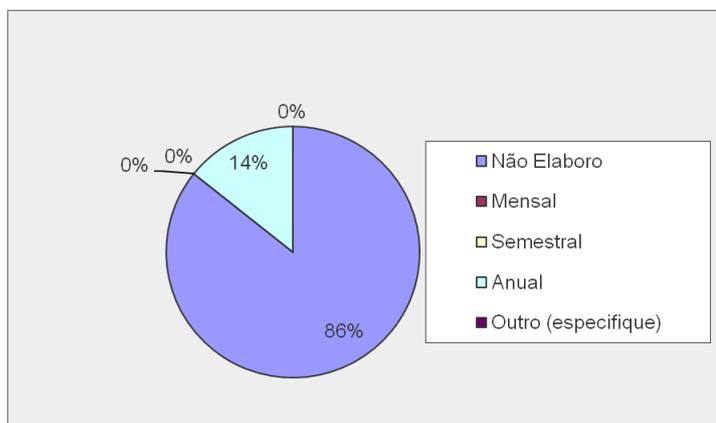


Ilustração 18: Se os profissionais elaboram o orçamento do negócio com periodicidade.

Fonte: Survey Monkey

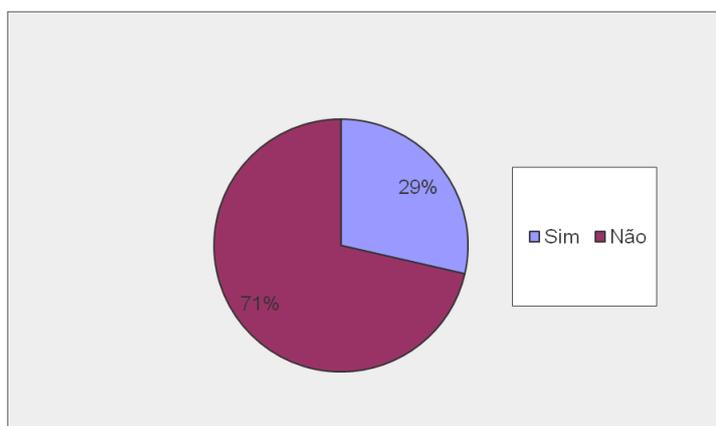


Ilustração 19: Se os profissionais pesquisados possuem meta de redução de gastos.

Fonte: SurveyMonkey

Verifica-se uma relação entre o fato de os entrevistados que não realizam orçamento, também não possuem meta para faturamento/atendimentos, tampouco meta de redução de gastos, ou seja, claros indícios de falta de um planejamento de gestão. Vale a velha máxima de que de pouco vale planejamento sem controle, mas o inverso também é verdadeiro, pois o controle é fundamental, mas sem um objetivo claro a alcançar, o negócio mesmo assim pode andar “à deriva”.

Ao serem questionados então acerca do sentimento com relação às práticas utilizadas na gestão de seus negócios, a estes foi solicitado que atribuíssem nota de 1 a 5, onde 1 significa Completamente Insatisfeito e 5 significa Completamente

Satisfeito. A indicação mais votada foi “Satisfeito” - Nota 4, com 57% das respostas, ao tempo em que as demais notas tiveram cerca de 14% cada. Quando questionados a respeito do motivo por não terem atribuído uma nota maior as suas práticas, estes alegaram que mesmo tendo uma gestão razoável, poderiam ser mais área:

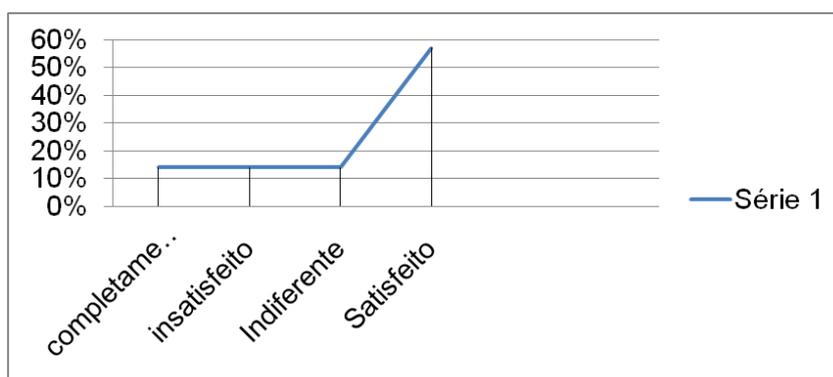


Ilustração 20: Como os profissionais se sentem em relação as práticas de suas atividades.

Fonte: Survey Monkey.

A respeito do patrimônio, bem como das receitas, custos e despesas dos serviços, obteve-se o resultado apresentado na ilustração a seguir, com base em informações dos últimos 6 meses:

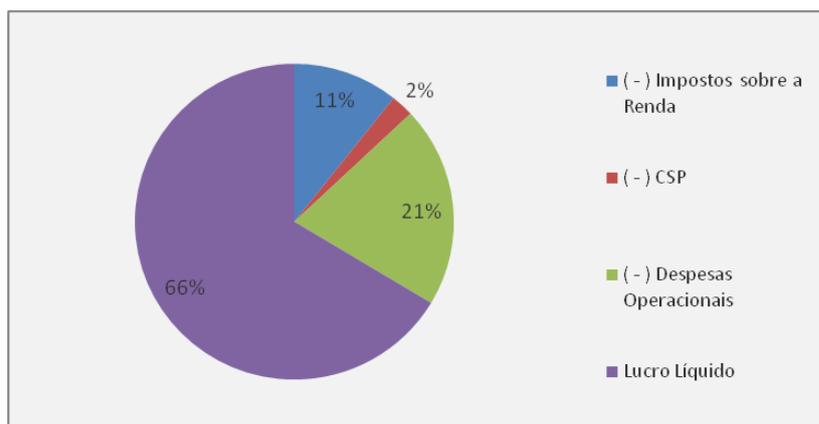


Ilustração 21: DRE dos Profissionais pesquisados, com base no valores coletados.

Fonte: Survey Monkey.

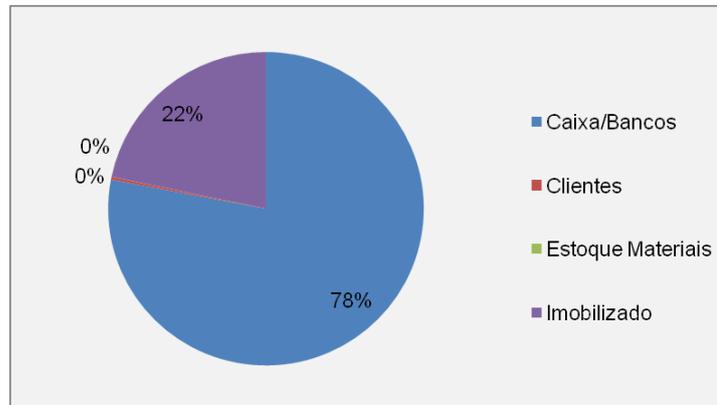


Ilustração 22: Ativo do Balanço Patrimonial dos Profissionais pesquisados, com base no valores coletados.

Fonte: Survey Monkey

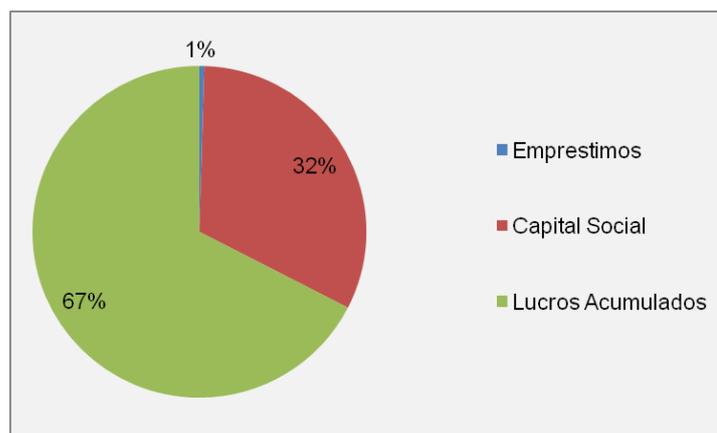


Ilustração 23: Passivo do Balanço Patrimonial dos Profissionais Pesquisados, com base nos valores coletados.

Fonte: Survey Monkey.

Segundo os entrevistados, em média, cerca de 78% do total dos ativos é composto por saldo em Conta Corrente e aplicações Financeiras, e cerca de 21% em imobilizado, ou seja, verifica-se uma baixa imobilização de recursos, aliada a uma alta liquidez.

Já do total dos passivos, cerca de 1% encontra-se originado em terceiros, e 99% de capital próprio, o que representa baixíssimo grau de risco, bem como de custo financeiro do capital. A margem de lucro líquido verificada foi cerca de 66% em relação a receita bruta total. As despesas administrativas representam 21% da receita bruta total, e 2% de Custo dos Serviços Prestados. As deduções da Receita

Bruta, mais especificamente o IRPF, já que se trata de profissionais autônomos, representa um percentual de 11% da receita bruta auferida.

Quanto a composição do total receitas, 31% provêm de atendimentos particulares, 27% de convênios e 42% de outras receitas/outros vínculos. Para análise por indicadores, este estudo priorizou um conjunto de 6 indicadores, sendo 2 de Liquidez: Corrente (LC) e Geral (LG); 2 de Endividamento: Geral (EG) e Oneroso (EO) e 2 de Rentabilidade: sobre Ativos (RA) e sobre PL (RPL), os quais encontram-se resumidos no *Dashboard* seguir:

Indicador	Liquidez Corrente	Liquidez Geral	Endividamento Geral	Endividamento Oneroso	Retorno S/ Patrimônio Líquido	Retorno s/ o Ativo
Índice	166.700,00	166.000,00	0,004696	0,004696	12,66%	12,6%

Ilustração 24: Indicadores financeiros.

Fonte: Produção dos Pesquisadores.

O negócio gera uma grande liquidez corrente, o índice é bem maior que 1, e quanto maior melhor, Esse resultado significa que para cada R\$ 1,00 de obrigação que o negócio tem, terá R\$ 166.700,00 para pagar. O valor da liquidez corrente pelo fato de não ter valor de ativo realizável a longo prazo e também nenhuma valor do passivo circulante.

O índice de Endividamento Geral, quanto menor melhor, se menor que 0,5 ótimo, no caso apresentado o resultado foi bem menor 0,004696. Esse resultado se deve ao fato de não existir valor de empréstimos a curto prazo ser um valor bem baixo em relação ao ativo. O valor do índice de Endividamento oneroso é o mesmo resultado, pois não possui financiamentos, empréstimos e impostos parcelados a longo prazo, os quais poderiam incorrer despesas financeiras iriam afetar diretamente os resultados.

E o Retorno sobre o Patrimônio Líquido ficou nessa com 12,66%, isso significa que os profissionais tiveram um retorno de 12,66% ao investirem neste ramo. O Retorno sobre o ativo foi 12,6%, isso significa que em relação ao

investimento realizado no negócio os profissionais estão recebendo um retorno de 12,6% em relação os investimento realizado.

## **CONCLUSÃO**

A gestão financeira em nosso contexto atual indica uma crescente demanda por informações, visando melhorar/profissionalizar a administração dos negócios, e as demonstrações contábeis apresentam informações brutas, que por si só não bastam para embasar decisões, é preciso analisar através das ferramentas que consigam cruzar dados, comparar situações e apresentar esses dados de maneira mais clara, como uma espécie de termômetro econômico.

A partir deste estudo, é possível concluir que a maioria trabalha como profissional autônomo, ou seja, são tributadas pelo imposto de renda pessoa física e trabalham há mais de cinco anos na profissão. Cerca de 75% dos profissionais possui algum controle financeiro e o executam em planilhas do excel ou livro caixa, esse fato pode ser justificado pela simplicidade dos lançamentos. Aproximadamente 63% não separa as despesas pessoais das empresariais, e também não retira pro-labore.

Isso pode ser justificado pelo fato de a maioria dos profissionais serem autônomos, e pode gerar eventuais problemas tanto na gestão do negócio, quanto no próprio planejamento pessoal. Prova disso é o fato de a maioria dos entrevistados não possuir meta de faturamento, tampouco de redução de gastos, além de não elaborar orçamento empresarial, e quando elaboram, o fazem apenas anualmente.

Os meios de pagamentos dos seus clientes são através cheque, dinheiro, depósitos pelos convênios, e ficha de papel, e mesmo assim possuem menos de 10% de inadimplência. Quanto as análises realizadas a partir das informações quantitativas, observa-se que o ramo de negócio favorece uma confortável margem líquida, uma boa rentabilidade, com grande liquidez e por consequência um baixo comprometimento com capital de terceiros/fontes onerosas de recursos.

Conclui-se que os profissionais do ramo de saúde, com base na amostra entrevistada, apresentam boa saúde financeira, porém com baixo nível de práticas de gestão, o que poderia auxiliar na preservação deste contexto, o que revela-se inclusive pelo sentimento dos entrevistados frente à sua própria gestão, bem como poderia ser provável impulsionador na otimização destes resultados.

É importante ressaltar ainda, como limitações técnicas deste estudo, a amostra reduzida frente ao universo estudado, bem como a possíveis discrepâncias nos valores apontados pelos entrevistados, devido ao empirismo de seus controles financeiros, o que pode distorcer os resultados obtidos por esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANÁLISE. Dicionário de Língua Portuguesa. Disponível em:  
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=an%E1lise>> Acesso em: 01 out. 2015.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço**: Um enfoque Econômico – Financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENEDICTO, Gideon Carvalho; PADOVEZE, Clóvis Luís. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Natan; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SUZTER, Fernanda Rechatman; SZUSTER, Flávia Rechtman; MÁRIO, Poueri do Carmo; Aquino, André Carlos Busanelli. **Contabilidade Geral**: Introdução a Contabilidade Societária e Contabilidade Gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

IUDICÍBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços, Análise de Liquidez e do Endividamento, Análise do Giro, Rentabilidade e Alavancagem Financeira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; VIEIRA, Carlos; SILVA, Raimundo Nonato Souza. **Contabilidade para Executivos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

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

ZDANAWICZ, José Eduardo. **Estrutura e Análise das Demonstrações Contábeis**. Porto Alegre: Zagra, 1998.

**PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO UTILIZADAS PELOS  
ACADÊMICOS DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO  
DA FEMA – SANTA ROSA: UMA ABORDAGEM SOB O ENFOQUE DE  
FINANÇAS COMPORTAMENTAIS.**

Fernanda Carolina Martinelli<sup>1</sup>  
Guilherme Anderson Sturm<sup>2</sup>

**RESUMO**

O planejamento financeiro faz parte do dia a dia das instituições empresariais dos mais diversos segmentos, e, de igual teor, faz parte da vida pessoal dos indivíduos que auferem renda, seja ela variável ou fixa. Este estudo consiste em uma pesquisa de campo realizada com os alunos da Fundação Educacional Machado de Assis- FEMA, de Santa Rosa, dos cursos de Administração e Ciências Contábeis e visa obter maiores informações acerca das práticas de finanças pessoais dos acadêmicos, sob o viés de Finanças Comportamentais. A fundamentação teórica abrange planejamento financeiro pessoal, orçamento pessoal, finanças comportamentais. A metodologia utilizada foi pesquisa de campo e bibliográfica. Observou-se, com esse estudo, que ainda há muito o que avançar quando o assunto é finanças pessoais e através da pesquisa foi possível identificar que 37% dos acadêmicos entrevistados apesar de possuírem informações de qualidade sobre esse tema, ainda pecam nesse sentido, deixando de efetuar qualquer controle acerca de suas finanças pessoais. Outro aspecto observado é em relação aos investimentos, talvez por uma questão cultural, mas são significativamente pouco explorados, por isso é necessário aprender não somente a ganhar dinheiro, mas também aprender a cuidar do dinheiro.

Palavras- chave: Planejamento Financeiro – Orçamento - Finanças Pessoais - Finanças Comportamentais.

**INTRODUÇÃO**

Num aspecto histórico, o controle financeiro e o planejamento pessoal surgiram muito antes da contabilidade gerencial que hoje conhecemos, pois as famílias faziam o controle do seu orçamento familiar através das entradas e saídas dos bens, além das trocas de mantimentos entre famílias.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis- 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. fernanda.cm95@bol.com.br

<sup>2</sup> MBA Executivo Internacional, Especialista em Gestão Empresarial. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. guilherme@essent.com.br

Vivemos em um país onde o acesso ao crediário é muito facilitado, e comprar a prazo não é apenas uma opção e sim uma maneira largamente utilizada pelos brasileiros. Aliando essa situação ao consumismo excessivo, fica cada vez mais difícil a construção/execução de um planejamento financeiro, já que muitas vezes o individuo encontra-se em meio a uma “bola de neve”, onde trabalhar o mês inteiro e saber que todo seu salário já está comprometido é considerado uma situação normal.

O objetivo deste trabalho é identificar quais são as práticas de planejamento financeiro utilizadas pelos acadêmicos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Fundação Educacional Machado de Assis - FEMA, de Santa Rosa, sob o enfoque das finanças comportamentais, tendo em vista que os alunos escolheram como formação profissional os cursos citados e serão profissionais habilitados a trabalhar diretamente com gestão financeira, em outros termos, teoricamente serão capazes de trabalhar com dinheiro (ou pelo menos presume-se que deveriam).

O desenvolvimento deste artigo esta estruturado nas seguintes sessões: metodologia, referencial teórico, o qual aborda o planejamento financeiro pessoal, orçamento pessoal, finanças comportamentais, análise dos dados coletados, e para finalizar, a conclusão.

## **1 METODOLOGIA**

A metodologia consiste em um conjunto de métodos que regem uma pesquisa científica. Neste trabalho, quanto à natureza, de acordo com Vianna, a metodologia se classifica como básica, pois não apresenta finalidades imediatas e produz conhecimento para posteriores pesquisas (VIANNA, 2013).

Quanto a sua abordagem, classifica-se como quantitativa e qualitativa, produzindo dados estatísticos - números coletados na pesquisa-, e qualificados com intenção de explicação de alguns fenômenos (VIANNA, 2013). Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como descritiva, que, de acordo com Gil, descreve as características de determinadas populações ou fenômenos e uma de suas

peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a aplicação de questionário, como foi o caso deste trabalho (GIL, 2008).

Como procedimentos técnicos foram utilizados pesquisas bibliográficas trazendo ao contexto conhecimentos científicos acumulados sobre o tema, tendo como principais autores Cerbasi, Gitmann, Saito, Oliveira, Rebouças, Martins, entre outros, levantamento de dados (*survey*), e pesquisa de campo, observando os fatos tal como ocorrem, sem isolar variáveis, mas podendo perceber e estudar as relações estabelecidas (RODRIGUES, 2007).

## **2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PESSOAL**

Sob a óptica da ciência, finanças é o ramo que estuda a forma de como as pessoas, individualmente ou coletivamente, alocam seus recursos ao longo do tempo. De acordo com Bitencourt, a teoria financeira consiste em um conjunto de conceitos que auxiliam na organização de ideias e métodos que servem para avaliar alternativas e tomar decisões (BITENCOURT, 2004).

O processo de planejamento financeiro pessoal permite aos indivíduos e/ou famílias adequarem suas rendas, sejam fixas ou variáveis, às suas necessidades e aspirações, e conforme afirma o IEF- Instituto de Estudos Financeiros “[...] toda pessoa com seu orçamento equilibrado tem melhores relações familiares e rende mais em seu trabalho.” (INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS, 2015). Para Gitman, o planejamento financeiro a curto prazo é de fundamental importância para alcançar objetivos de estratégicos de longo prazo:

O processo de planejamento financeiro começa pelos planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais. De modo geral, os planos e orçamentos de curto prazo implementam os objetivos estratégicos de longo prazo [...] (GITMAN, 2010, p. 105).

Cerbasi afirma que o planejamento financeiro pessoal, ao contrário do que possamos ser levados a pensar em um primeiro momento, não restringe-se a um apanhado de técnicas para disciplinar gastos e acumular poupança. É muito mais

amplo, envolve entender o que é importante gastar/fazer hoje e o que pode ser adiado, ou seja, um exercício de gestão de expectativas (CERBASI, 2005).

Nessa linha de pensamento, Cerbasi escreve que “*tão perigoso quanto não poupar, é poupar demais*”, pois a pessoa pode restringir-se totalmente do convívio da família, do lazer e do bem estar em decorrência do desenfreado objetivo de juntar fortuna, colocando o dinheiro na posição de fim e não de um meio para o alcance de seus objetivos (CERBASI, 2005).

Saito complementa ao afirmar que o sucesso financeiro pessoal está relacionado à forma utilizada por cada indivíduo para administrar seus recursos, e não exatamente com a quantidade de recursos:

O êxito na gestão das finanças pessoais não está relacionado ao nível de recursos financeiros acumulados por um indivíduo durante sua vida, mas a capacidade de planejar a disponibilidade destes para a realização de projetos pessoais e familiares. (SAITO, 2007, p. 20).

Reafirmando essa ideia, Oliveira complementa que, o resultado obtido ao longo dos anos, resultado de gastar menos do que se ganha, lhe trará mais segurança para obter suas realizações (OLIVEIRA, 2014).

A educação em finanças pessoais também revela-se de grande importância sob o aspecto social, pois está ligada às decisões econômicas dos indivíduos e das famílias, ou seja, com o bem estar sócio- econômico da população. O IEF pontua que muitas vezes por falta de informação, algumas pessoas transformam pequenas dificuldades financeiras em graves problemas, bem como existem situações em que pessoas com uma boa renda disponível realizam pouco com a mesma, ou seja, fazem “menos com mais” (INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS, 2015).

Para Gehrke, o Planejamento Financeiro, em âmbito empresarial, é um processo mental, um modo de agir, que é composto por etapas, sendo elas: diagnóstico; definição de prioridades e objetivos; geração de alternativas ou estratégias, avaliação e seleção de estratégias, etapas também ao planejamento financeiro pessoal (GEHRKE, 2009).

Reforçando a ideia de comparação entre o planejamento financeiro empresarial e pessoal, Bitencourt afirma que não há diferenciação entre ambos, pois

os objetivo é o mesmo: acumulação de bens que formarão o patrimônio da empresa ou família. Tal estratégia não é uma tarefa considerada fácil, pois ao longo do caminho existem incertezas e imprevistos (BITENCOURT, 2004).

### **3 ORÇAMENTO FINANCEIRO PESSOAL**

Segundo Bittencourt, “[...] o orçamento pode ser conceituado como um plano geral, detalhado em todas as suas fases para um período futuro, buscando retratar formalmente as políticas, planos e metas estabelecidas por uma família, ou até mesmo por uma empresa.” (BITTENCOURT, 2012, p. 8). Para Frezatti:

Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. (FREZATTI, 2007 apud FUMAGALHI, 2009, p. 26).

O orçamento financeiro permite uma noção prévia das receitas que serão auferidas e, da mesma forma, estabelece ações para executar os recursos de forma eficaz. Segundo Rebouças, controlar as finanças pessoais é uma ação que deveria ser um hábito. Uma ferramenta de grande valia para concretização desse hábito é a consolidação de um orçamento financeiro pessoal, pois “[...] o orçamento é mais do que uma simples ferramenta, é um plano de aplicação dos recursos de forma inteligente e equilibrada.” (REBOUÇAS, 2013).

A importância de elaborar, seguir e aperfeiçoar o planejamento financeiro pessoal e familiar, é abordada por Giareta como o caminho mais curto entre as necessidades fisiológicas e a auto-realização:

Elaborar, seguir e aperfeiçoar o planejamento financeiro pessoal e familiar pode ser o caminho mais curto entre a satisfação das necessidades fisiológicas (comida, água e abrigo), base da pirâmide de necessidades de Maslow (figura 1), é a necessidade de auto-realização que figura no topo da pirâmide e cujo conceito é o desenvolvimento e realização pessoal. (GIARETA, 2011).



Figura 1 – A Hierarquia das necessidades de Maslow.  
Fonte: Giaretta (2011).

Ainda que no momento o assunto finanças pessoais não seja abordado de forma significativa, alguns autores já estão qualificando o avanço da discussão do tema como positivo e financeiramente próspero (ALVES, 2010). Para Cerbasi:

Apesar de ainda não ser a principal fonte de preocupação dos brasileiros, o planejamento financeiro pessoal é uma onda que ainda está começando a se formar, mas que veio para ficar. Provavelmente, mostrará seu esplendor ainda nesta década. [...]. Em um futuro breve, a preocupação com o desempenho das finanças da família será tão intensa quanto é hoje a preocupação com os hábitos alimentares. É o que acontece em países em que a economia estável permite há anos vislumbrar um planejamento de longo prazo. (CERBASI, 2005).

O orçamento financeiro só será válido se utilizado a seu favor. É ele quem vai te nortear/auxiliar a planejar compras futuras, prever situações de risco financeiro, priorizar seus gastos, identificar onde pode estar havendo desperdício, e dessa forma, ter uma vida financeiramente equilibrada (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Sob o aspecto financeiro, gasto é toda compra de produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso/pagamento), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro) (MARTINS, 2003).

Gasto, para efeito de melhor didática, pode simplesmente ser encarado como pagamento, e dentro do universo do orçamento de finanças pessoais, podemos

dividir esses pagamentos em três grupos, sendo eles: Dívidas, Despesas e Investimentos (LIFE FINANÇAS PESSOAIS, 2015).

Dívida nada mais é do que uma obrigação, uma fonte de qualidade de vida em algum momento do passado, que tem seu pagamento realizado no presente.

Hanson caracteriza dívida em duas modalidades: dívida boa e dívida ruim. As dívidas boas, seriam aquelas que “[...] tendem a aumentar o patrimônio líquido ou o fluxo de caixa, retornarão em dinheiro ou ativos, são os investimentos [...]”; já dívidas ruins, “[...] são os gastos supérfluos ocasionados pelo consumismo, tendem a reduzir o patrimônio líquido e o fluxo de caixa e não trarão retorno futuro em ativos.” (HANSON, 2007). E é nesta segunda característica que reside o perigo.

Hoje muitas pessoas e famílias brasileiras estão endividadas simplesmente pelo fato de gastar mais do que ganha [...]. Podemos apontar como principais causas desse endividamento, a falta de educação financeira e o excesso de consumo. (OLIVEIRA, 2014, p. 17).

Despesas são fontes de qualidade de vida no presente, pagas no presente. São valores despendidos do orçamento para cobrir gastos essenciais de sobrevivência, podendo ainda ser divididas em frequentes, que ocorrem uma ou mais vezes no mês, e eventuais, que são despesas esporádicas, não ocorrendo mensalmente. Para Martins: “Despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.” (MARTINS, 2003, p.18).

E além de Dívidas e Despesas, como explicado anteriormente, também tem - se os Investimentos, fontes de qualidade de vida esperadas no futuro, as quais são pagas no presente. De acordo com Saito, o ato de investir revela uma noção de planejamento financeiro, em detrimento de outras situações como o endividamento ou a falta de dinheiro. Pretende-se verificar o grau de contribuição da educação financeira na formação de indivíduos que praticam o investimento como forma de se precaver contra imprevistos, de se manter no dia- a- dia ou de melhorar sua qualidade de vida (SAITO, 2007).

Kiyosaki e Lechter destacam a importância de o investimento deve ser a primeira destinação dos rendimentos mensais, antes mesmo do saldo de despesas e dívidas de manutenção (KIYOSAKI E LECHTER, 2000). Para Martins, um dos passos mais importantes para controlar seus gastos e poder começar a investir é saber quanto está gastando para poder programar seus pagamentos e elaborar regras/metapas para a criação de um hábito de investimento frequente (MARTINS, 2010).

#### **4 FINANÇAS COMPORTAMENTAIS**

A origem da discussão sobre finanças comportamentais deu-se no final da década de 1970, com a divulgação do trabalho realizado por Kahneman e Tversky, no qual apresentaram a Teoria da Perspectiva (*Prospect Theory*), que evidencia o chamado “efeito certeza”, no qual as pessoas tendem a apresentar aversão ao risco em escolhas que envolvam ganhos certos e propensão ao risco quando as escolhas envolvam perdas certas (SILVA, 2012).

A partir de então, o estudo sobre finanças comportamentais têm se tornado polêmico, pois aborda um aspecto psicológico e social que o ser humano leva frente ao processo de tomada de decisão do mundo financeiro (PIMENTA, 2013). Segundo Carmo, finanças comportamentais constituem um programa de pesquisa cujo traço distintivo é a incorporação da psicologia e sociologia à economia para explicar as decisões financeiras dos indivíduos (CARMO, 2005).

Em entrevista para a Revista *Inside Information* Carol Anderson que se faz necessária uma mudança na maneira como as pessoas, bem como os profissionais de serviços relacionados a finanças pessoais pensam sobre o assunto, pois o foco não deve estar no dinheiro como um fim, mas sim como um meio para a realização dos planos de vida. Ao invés de planejamento financeiro, necessita-se é de um planejamento de vida (ANDERSON, 2004).

## 5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Este tópico apresenta os resultados obtidos na pesquisa aplicada com os acadêmicos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Fundação Educacional Machado de Assis - FEMA, de Santa Rosa. Foram levantadas as informações pessoais dos acadêmicos, tais como: gênero, idade, estado civil, se possuem filhos, dentre outros. No total foi enviado o questionário proposto para 627 alunos por meio da plataforma *Survey Monkey*, dos quais obtiveram-se 61 respostas.

Destes respondentes, 28% são do sexo masculino, e 72% do sexo feminino, ou seja, há uma predominância do sexo feminino entre os participantes do estudo, conforme demonstra a Ilustração 1.

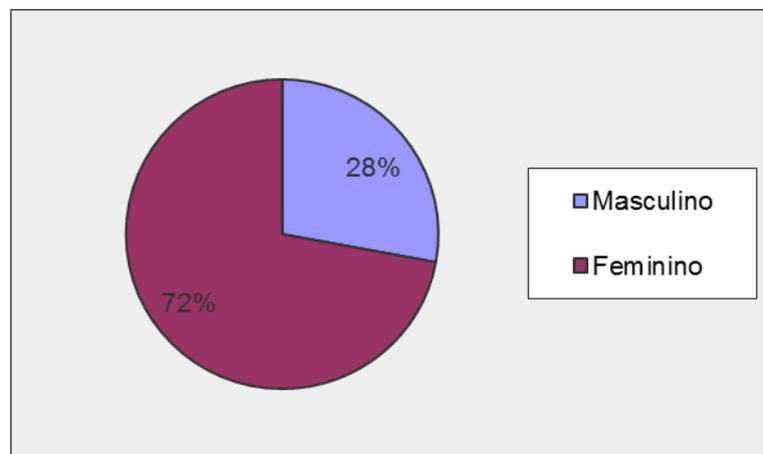
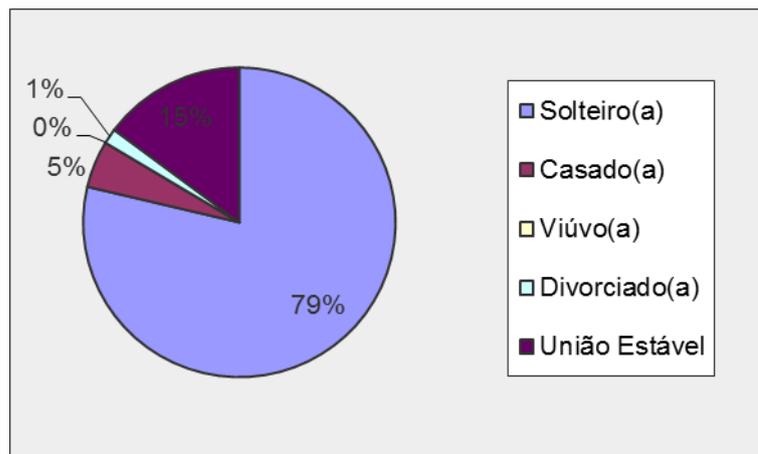


Ilustração 1: Gênero.

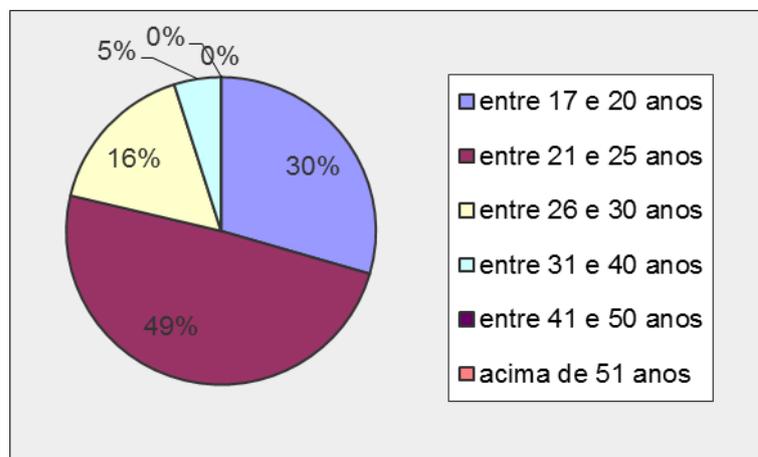
Fonte: Produção do Pesquisador.

Em relação ao estado civil dos acadêmicos cerca de 1% é divorciado, 5% casados, 15% vivem em união estável e 79% são solteiros, o que possivelmente justifica-se pela faixa etária dos participantes, pois enquanto menos de 5% estão entre 31 e 40 anos, 16% entre 26 e 30 anos, 79% dos alunos dos cursos de Ciências Contábeis e Administração encontram-se entre 17 e 25 anos, conforme Ilustração 2.

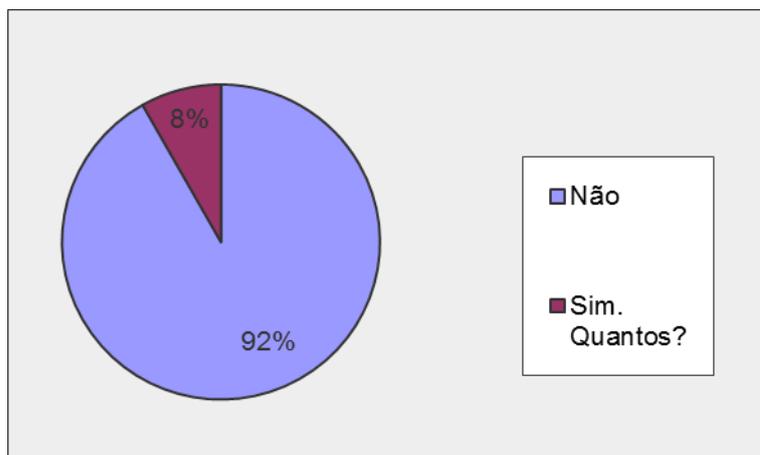
A este fato possivelmente também está relacionado o número de filhos dos pesquisados, sendo que apenas 8 % possuem 1 (um) filho e os demais, 92 %, não possuem nenhum, conforme demonstra a Ilustração 3 e Ilustração 4:



**Ilustração 2: Estado Civil.**  
Fonte: Produção do Pesquisador.



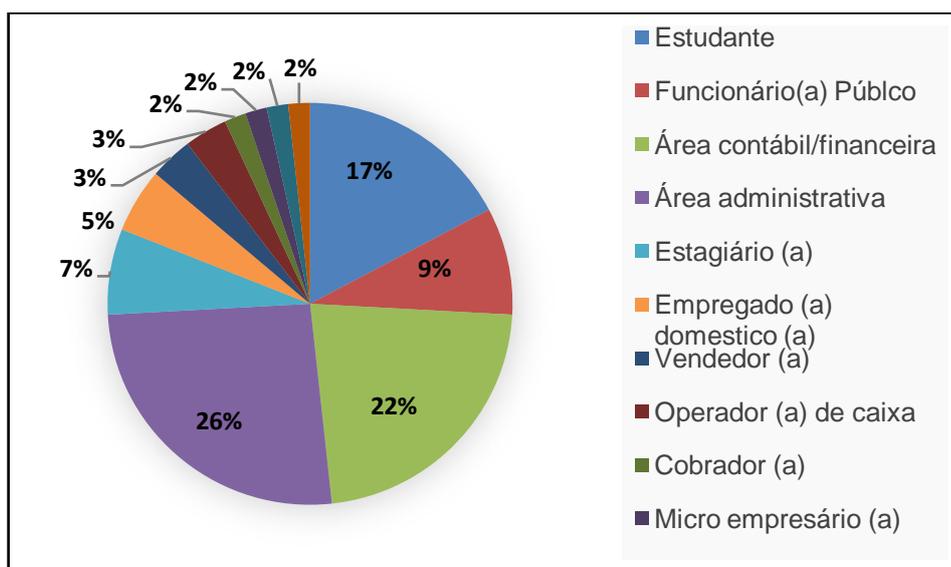
**Ilustração 3: Idade.**  
Fonte: Produção do Pesquisador.



**Ilustração 4: Filhos.**

Fonte: Produção do Pesquisador.

Quando questionados a respeito da profissão que exercem atualmente, cerca de 10% são funcionários públicos, 15 % dividem-se em empregados domésticos, vendedores (as), operadores (as) de caixa em empresas, cobradores (as) e técnicos (as) em segurança do trabalho. Um índice de 19% declararam estar desempregados ou exercendo somente a função de estudante e cerca de 56 % trabalham em áreas concomitantes aos cursos de Administração e Ciências Contábeis, conforme a Ilustração 5 demonstra:



**Ilustração 5: Profissão atual.**

Fonte: Produção do Pesquisador.

A Ilustração 6 representa o tempo em que os entrevistados exercem tais profissões, sendo 14% há mais de 5 anos, 17% entre 3,1 anos e 5 anos, 43% está no período entre 1,1 ano e 3 anos e 26% em 1 ano. Verifica-se, portanto, que a grande maioria (cerca de 69%) dos pesquisados está na função declarada a menos de 3 anos:

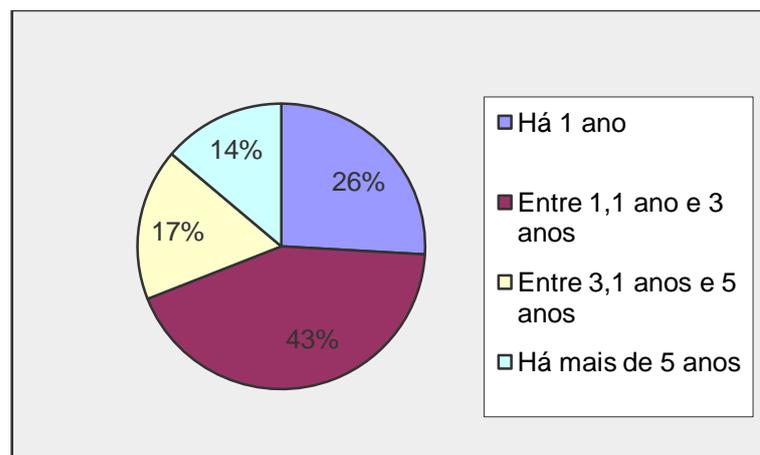


Ilustração 6: Tempo que exerce a profissão atual.

Fonte: Produção do Pesquisador.

Já no tocante ao controle das finanças pessoais pode-se salientar a preocupação com os dados apresentados, pois, conforme os dados apresentados na Ilustração 7, 37% dos entrevistados declararam não possuir nenhum controle financeiro, o que é um número significativamente alto por se tratar de uma amostra de alunos que, pelos cursos que exercem, deveriam ter pleno controle sob suas finanças, e somente 63% é que possuem:

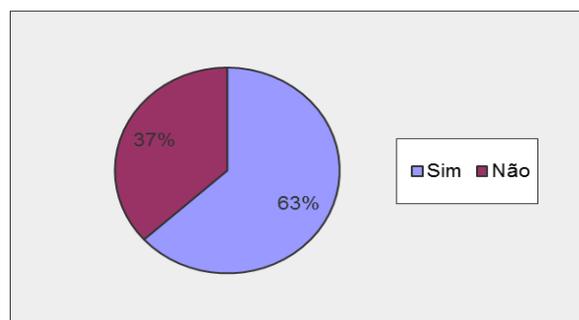


Ilustração 7: Utiliza algum controle financeiro pessoal?

Fonte: Produção do Pesquisador.

Dentre os acadêmicos que possuem algum controle acerca de suas finanças, na Ilustração 8, estão elencadas quais as ferramentas utilizadas, lembrando que cada entrevistado poderia escolher mais de uma alternativa para essa questão:

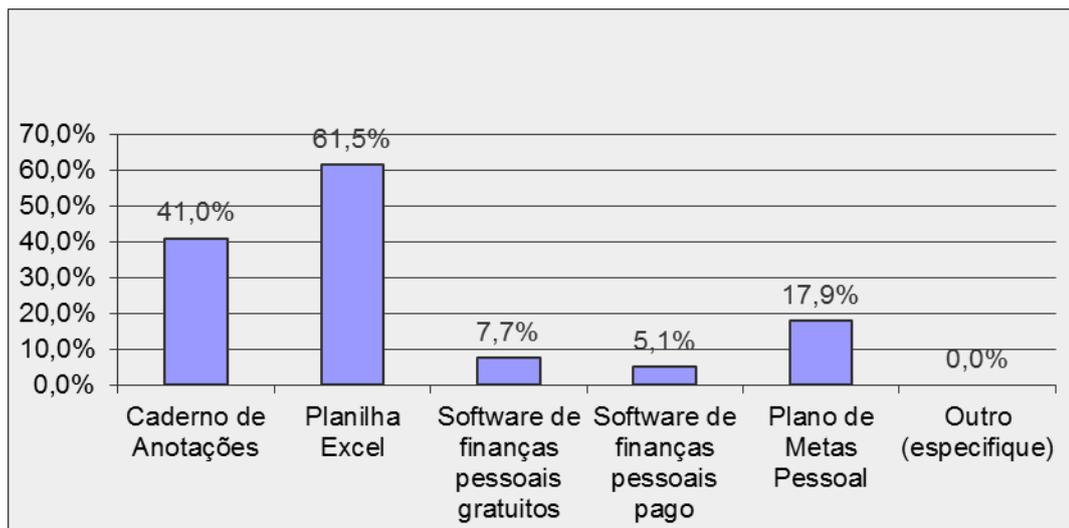


Ilustração 8: Ferramentas utilizadas no controle financeiro pessoal.

Fonte: Produção do Pesquisador.

Cerca de 5% possuem algum software de finanças pago, 8% usam software de finanças pessoais gratuito. Em torno de 18 % traçaram um plano de metas pessoal e dessa forma conseguem adequar suas finanças com objetivo de atingi-las. Os métodos que predominam são: o caderno de anotações 41%, e planilhas do Excell- 61% dos entrevistados. Dando sequência, a Ilustração 9 traz a renda mensal dos acadêmicos entrevistados:

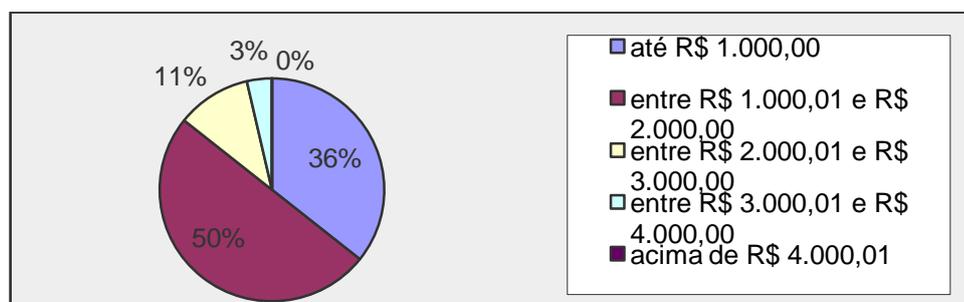


Ilustração 9: Renda mensal.

Fonte: Produção do Pesquisador.

O índice dos acadêmicos que recebem salários entre R\$ 3.000,01 e R\$ 4.000,00 é de 3,6%. Os que possuem de renda entre R\$ 2.000,01 e R\$ 3.000,00 representam 11%. O maior índice de entrevistados, cerca de 50%, estão na faixa salarial entre R\$ 1.000,01 e R\$ 2.000,00.

Quando questionados se possuem objetivos formalizados “no papel”, conforme demonstra a Ilustração 10, apenas 37% afirmaram possuir, enquanto 63% não possuem nenhum objetivo formalizado, um número significativo, embora o fato de não traçar objetivos não quer dizer que o indivíduo não possua nenhum projeto/ideia. Porém, ao formalizar seus objetivos, estes ganham nosso foco, estratégias, como fosse a planta baixa de uma casa: é possível projetar situações, prever problemas, é possível tangibilizar ações:

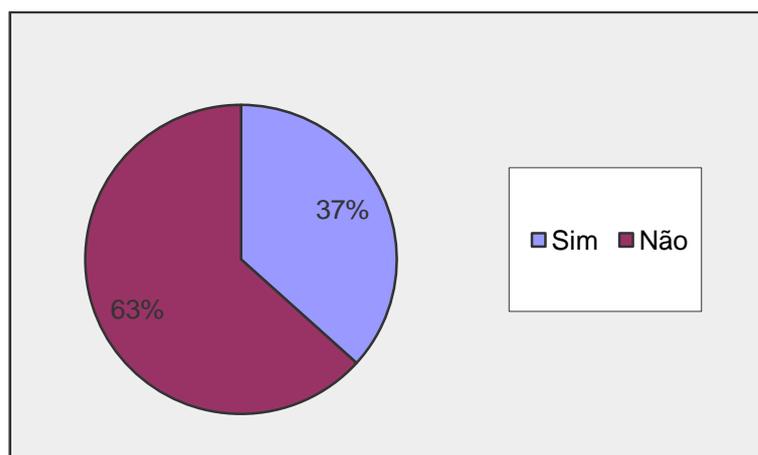


Ilustração 10: Possui objetivos formalizados?

Fonte: Produção do Pesquisador.

A Ilustração 11 traz a informação referente ao plano de redução de gastos, onde exatamente 50% dos acadêmicos declararam ter um plano de redução de gastos, levando em consideração a situação econômica do país, é muito importante preparar-se financeiramente para possíveis eventualidades, e um plano de redução de gastos auxilia nesta tarefa.

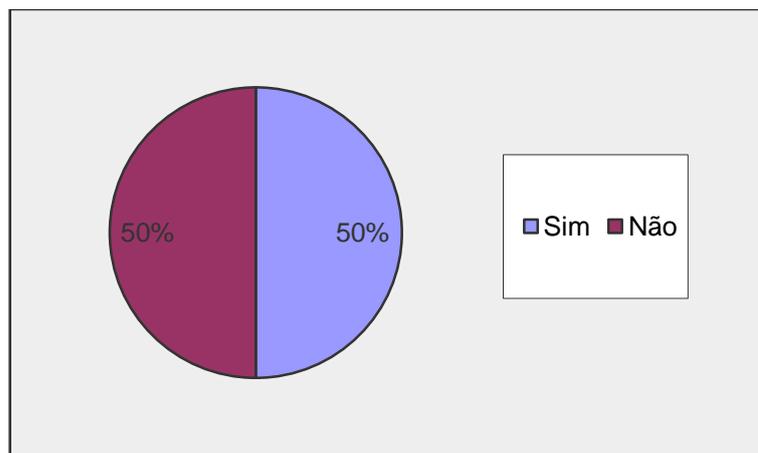


Ilustração 11: Possui plano de redução de gastos?

Fonte: Produção do Pesquisador.

Sobre o hábito de investir frequentemente, a Ilustração 12 demonstra que, em torno de 47% não o possuem, enquanto 53% declararam possuir este hábito. Quanto à espécie de ativos nos quais os entrevistados costumam investir, foi constatado que 3% investem em commodities agrícolas, 3% em imóveis, 3% em previdência privada, 9% em CDB, 20% dos acadêmicos investem em um ou mais espécies de ativos, dentre eles: curso superior, treinamentos e qualificações, revenda de gêneros para higiene pessoal e a grande maioria, 62%, apostam na caderneta de poupança, conforme Ilustração 13, salientando que neste item os acadêmicos poderiam escolher mais de uma opção. Outro aspecto observado é que poucos consideram o curso superior um investimento e mesmo com acesso a informações qualificadas, é significativo o percentual de entrevistados que investem na poupança, o que na melhor das hipóteses apenas mantêm o poder de compra do dinheiro.

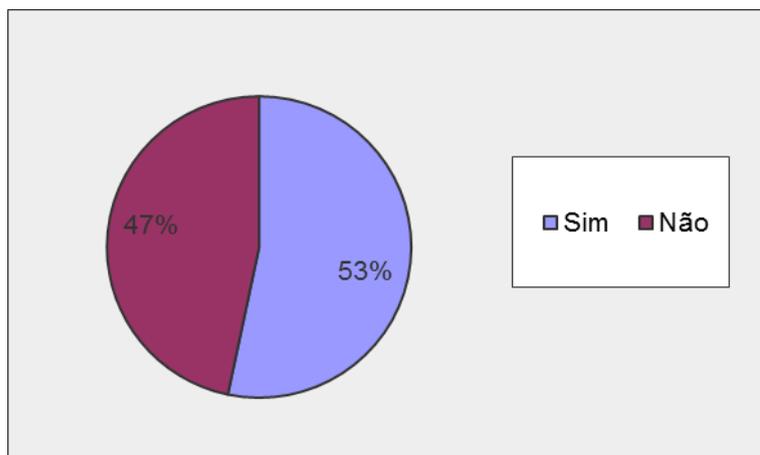


Ilustração 12: Possui hábito de investir frequentemente?

Fonte: Produção do Pesquisador.

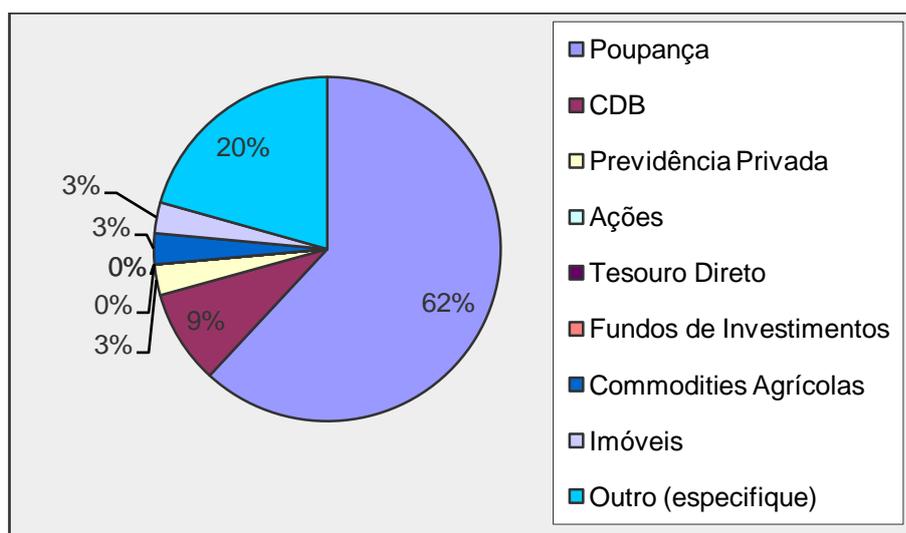


Ilustração 13: Espécies de ativos nos quais investem.

Fonte: Produção do Pesquisador.

De modo geral, os acadêmicos consideram o planejamento financeiro pessoal uma ferramenta de fundamental importância, pontuando como o embasamento prático para conquistar o sucesso financeiro e principalmente para não cair em dívidas desnecessárias e comprometedoras, e por mais que um índice elevado de entrevistados ainda não tenham a prática do controle financeiro, todos concordam com a importância e tem a ciência de que deveriam estar planejando e não o fazem por falta de disciplina. Durigg aborda essa questão de habituar-se a certos costumes:

Os hábitos angulares dizem que o sucesso não depende de acertar cada mínimo detalhe, mas, em vez disso, baseia-se em identificar umas poucas prioridades centrais e transformá-las em poderosas alavancas. (DURIGG, 2012, p. 145).

A ilustração 14 demonstra de que forma a situação financeira de cada indivíduo influencia em seu desempenho no trabalho. Cerca de 3% disseram que a sua situação financeira atual exerce muita influência negativa em seu ambiente de trabalho. Para 12% dos entrevistados exerce influência negativa; 17% não sofrem influência; 44% sofrem influência positiva e os outros 24% têm muita influência positiva:

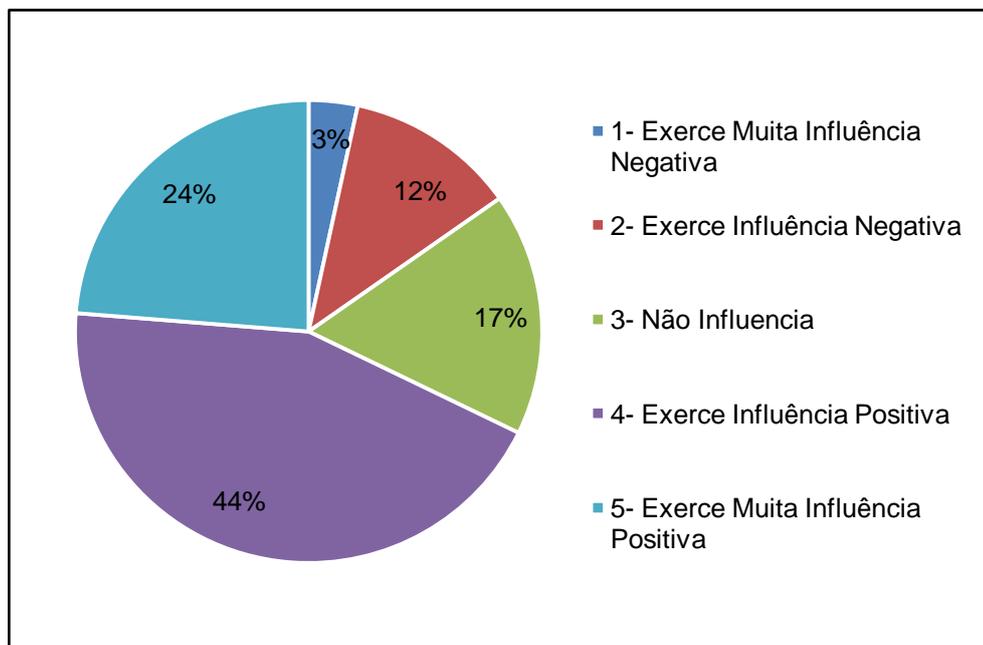


Ilustração 14: Influência da situação financeira no ambiente de trabalho.  
Fonte: Produção do Pesquisador.

É muito importante ser observado esse aspecto dentro das empresas, assim como há preocupação com a saúde laboral dos empregados, torna-se fundamental observar e cuidar também de sua saúde financeira, criando políticas e incentivando os colaboradores ao hábito de planejar suas finanças pessoais.

Quanto ao diálogo sobre suas finanças pessoais, em torno de 21% declararam não conversar ou conversar muito pouco com seus familiares/cônjuges e

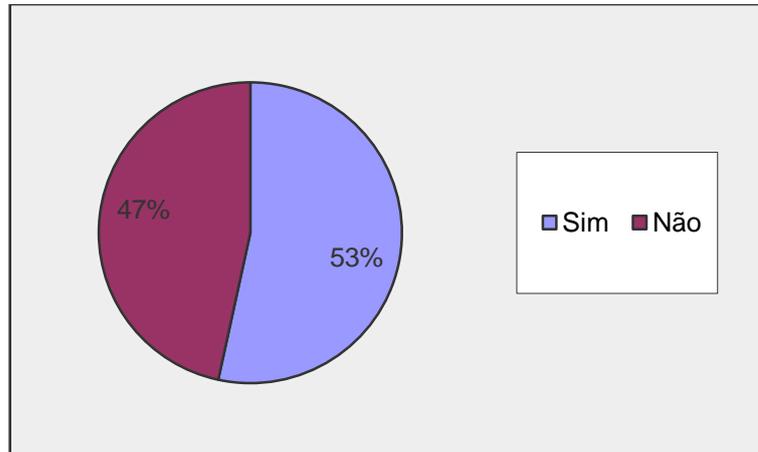
79% conversam frequentemente sobre assuntos como orçamento familiar, plano de metas para fazer economias almejando a aquisição de um bem, conversam sobre o futuro, alertas sobre gastos desnecessários. Alguns ainda qualificaram a conversa como tumultuada e complicada.

Sobre vida, dinheiro e planejamento, a maioria afirma que sente certa insegurança quanto ao futuro, mas pontuam novamente o planejamento como um meio para poder lidar com as incertezas da vida. Ainda que alguns tenham afirmado sentirem-se frustrados pelo tempo necessário para atingir certos objetivos, os sentimentos de persistência e fé foram comentados de forma significativa.

E quanto ao que consideram as três coisas mais importantes em sua vida: família, bem estar, saúde física e mental, sucesso financeiro, estabilidade, dinheiro, trabalho e paz. Este é um ponto importante, pois tudo isso que foi citado pelos acadêmicos tem como um dos pilares fundamentais o planejamento financeiro pessoal.

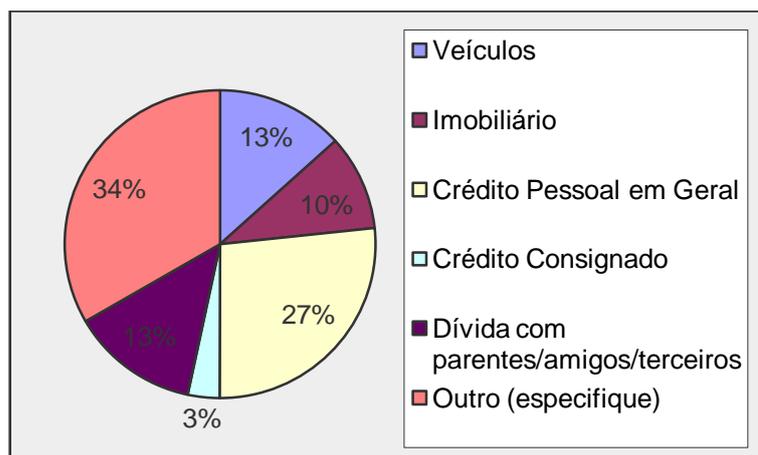
Dentre os bens de maiores valores, os mais citados foram: carro, móveis, eletrodomésticos, eletrônicos e alguns já possuem até casa própria. Quando questionados sobre o que gostariam que já estivesse, “hoje”, garantido em suas vidas, os itens mais citados foram: casa própria, carro, negócio próprio, concurso público, formação de qualidade, estabilidade e independência financeira e sucesso no mercado de trabalho.

Sobre o endividamento dos acadêmicos, 53% disseram ter dívidas (Ilustração 15), dentre elas: 13% têm dívidas com veículos, 10% com imobiliário, 27% crédito pessoal em geral, 3% crédito consignado, 13% possuem dívidas com parentes/amigos/familiares, e 34% classificaram suas dívidas no item outros, e dentro destes citaram: crédito estudantil e crediário em lojas de vestuário, conforme demonstra a Ilustração 16:



**Ilustração 15: Possui algum dívidas?**

Fonte: Produção do Pesquisador.



**Ilustração 16: Natureza das dívidas.**

Fonte: Produção do Pesquisador.

A Ilustração 17 demonstra as informações referentes aos gastos pessoais mensais, onde a média mensal de gastos dos entrevistados gira em torno de R\$ 1.800,00 sendo: cerca de 1% gastos com seguros (de vida, residência, automóvel), 4% correspondem a alimentação em restaurantes/festas/baladas, em torno de 4% correspondem a gastos com filhos, animais de estimação, imposto sobre a renda e tarifas bancárias, 5% são gastos com imposto sobre propriedade de bens (IPTU/IPVA), outros 5% em média são gastos em tecnologias e afins, 6% são gastos com veículos (combustível, manutenção, multas, pneus), 6% em média são gastos com confraternizações familiares, viagens e férias, 6% correspondem a gastos com

cosméticos em geral, cabelereiro e academia, 7% são gastos com saúde, incluindo consultas médicas, plano de saúde, farmácia, consultas médicas e terapias em geral, 9% em média são destinados a vestuário e acessórios, 12% gastos em moradia (aluguel, condomínio, água, luz, telefone, internet, tv a cabo), e por fim, 17% da renda mensal é gasta em supermercado e 18% em educação (faculdade, livros, cursos):

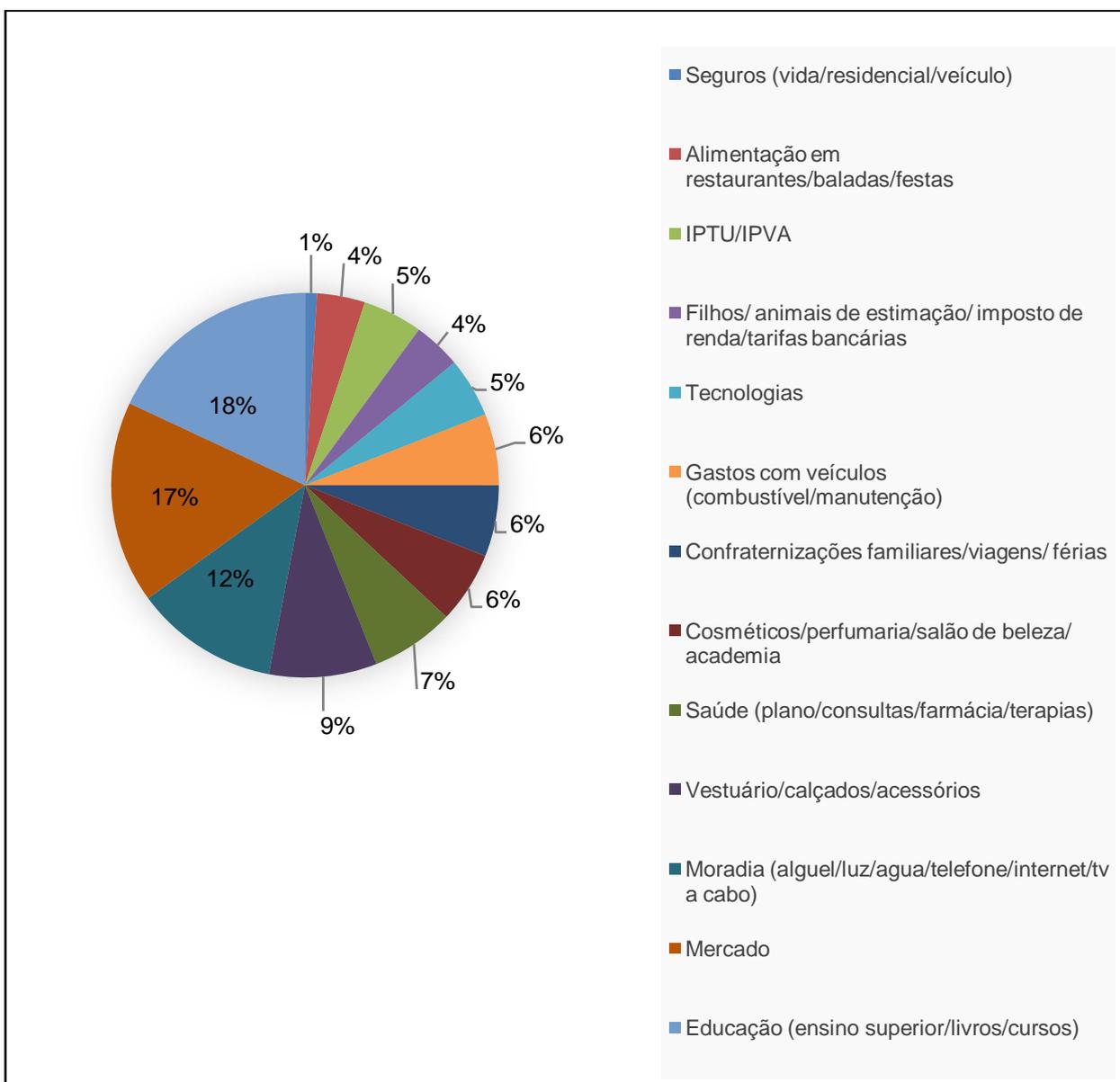


Ilustração 17: Valores dos gastos mensais.

Fonte: Produção do Pesquisador.

Deve-se levar em consideração uma possível margem de erro de 10% para mais ou para menos, devido a amplitude amostral, sendo 10% da população analisada.

## CONCLUSÃO

O presente estudo buscou levantar informações sobre quais são as práticas de planejamento financeiro sob o enfoque em finanças comportamentais dos alunos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Fundação Educacional Machado de Assis- FEMA, de Santa Rosa, uma vez que, serão profissionais habilitados para trabalhar na gestão financeira de organizações empresariais. Levando em consideração as informações obtidas, conclui-se que, apesar de 37% dos acadêmicos não possuem nenhum controle sobre suas finanças, é unânime a certeza de que o planejamento financeiro tem um papel importante, seja na vida pessoal ou profissional, e que deveriam sim estar praticando esse hábito.

É notável também a influência de como a situação financeira pessoal reflete no desempenho profissional, ou seja, se as finanças estão indo bem, o desempenho do indivíduo é diferenciado, e esse é o contexto desta nova linha de estudo na área de finanças comportamentais.

Durante a elaboração do artigo foi possível comprovar a importância do planejamento financeiro pessoal, dessa forma, espera-se que os acadêmicos possam agregar seu aprendizado a respeito do assunto para que introduzam em sua rotina o hábito da elaboração, seguimento e aperfeiçoamento do orçamento financeiro pessoal e para aqueles que já o praticam, que possam trazê-lo cada vez mais para o contexto de seu projeto de vida, utilizando melhor seus recursos como um meio para alcançar seus objetivos pessoais.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Carol. The future of financial Planning. **Magazine Inside Information**, abr./maio. 2014.

ALVES, Alessandra Batista de Melo Nóbrega. **Planejamento Financeiro Familiar e Orçamento Doméstico**: prática e importância em um grupo no município de Cataguases – MG. 2010. 28 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdades Sudamérica. Cataguases. 2010. Disponível em: [http://www.sudamerica.edu.br/arquivos\\_internos/publicacoes/PLANEJAMENTO\\_FINANCEIRO\\_FAMILIAR\\_E\\_O\\_ORCAMENTO\\_DOMESTICO.pdf](http://www.sudamerica.edu.br/arquivos_internos/publicacoes/PLANEJAMENTO_FINANCEIRO_FAMILIAR_E_O_ORCAMENTO_DOMESTICO.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Folhetos - Série II** – Finanças Pessoais. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/folder\\_serie\\_II\\_orcamento\\_pessoal.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/folder_serie_II_orcamento_pessoal.pdf)>. Acesso em: 06 nov. 2015.

BITENCOURT, Cleusa Mari Gollo. **Finanças Pessoais Versus Finanças Empresariais**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Economia, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.

BITTENCOURT, John Herbert. **Orçamento Familiar**. Artigo. Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI. 2012. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Artigo-John-Herbert-Bittencourt.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

CARMO, Leonardo Correa. **Finanças Comportamentais**: Uma Análise das diferenças de comportamento entre investidores institucionais e individuais. PUC, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=6689@1](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=6689@1)>. Acesso em: 01 nov. 2015.

CERBASI, Gustavo. **O Que É Planejamento Financeiro?** Blog consultoria pessoal. 2005. Disponível em: <<http://www.maisdinheiro.com.br/artigos/6/73/o-que-e-planejamento-financeiro->>. Acesso em: 15 out. 2015.

DURIGG, Charles. **O Poder do Hábito**: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Traduzido por: Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

FUMAGALHI, Shirlei. **Planejamento Orçamentário**: um estudo de caso em uma concessionária de motocicletas. Monografia. 2009. 64 folhas. Graduação em Ciências Contábeis. Instituto Superior de Educação do Vale do Juruena, Juina-MT, 2009.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GEHRKE, Laerde Sady. **Planejamento e Controle Financeiro**. Ijuí/RS: Unijuí, 2009. (Coleção educação a distância. Série Livro- texto).

GIARETA, Marisa. **Planejamento Financeiro Pessoal**: uma proposta de controle de fluxo de caixa para orçamento familiar. Trabalho de Conclusão de Curso.

Especialista em Gestão de Negócios Financeiros. UFRGS, Escola de Administração, Porto Alegre, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:

<[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)> Acesso em: 01 nov. 2015.

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

HANSON, Jon. **Dívida Boa, Dívida Ruim**. Traduzido por Jussara Simões. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS FINANCEIROS. IEF. Rio de Janeiro. Fundado em 1989. Fornece treinamento na área econômico- financeira. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/index.htm>>. Acesso em: 16 out. 2015.

LIFE FINANÇAS PESSOAIS. 2015. Disponível em: <<http://www.lifefp.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

KIYOSAKI, Robert; LECHTER, Sharon. **Pai Rico, Pai Pobre**. 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2000.

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

MARTINS, Leandro. **Aprenda a Investir**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Cleiton. **Economizar sem Perder o Prazer de Viver**. São Paulo, SP: All Print Editora, 2014.

PIMENTA, Daiana Paula. **Finanças Comportamentais**: um estudo sobre a influência do viés autoeficácia nos processos decisórios financeiros de micro e pequenos empresários goianienses. Jun/2013. Disponível em: <<http://www.imb.go.gov.br/pub/conj/conj25/artigo07.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.

REBOUÇAS, Kleber. **Rico Dinheiro**. 2013. Salvador. Disponível em: <<http://www.ricodinheiro.com.br/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. UNISC- Universidade de Santa Cruz do Sul, FAETEC/IST, Paracambi, 2007.

SAITO, André Taue. **Uma contribuição ao desenvolvimento da educação em finanças pessoais no Brasil**. 2007. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Curso de Pós-graduação em Contabilidade e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28012008-141149/pt-br.php>>. Acesso em: 26 set. 2015.

SILVA, Damila Catarina Ramos. **Finanças Comportamentais: um estudo do comportamento financeiro dos estudantes de Ciências Contábeis da UEPB/CG**. 2012. Campina Grande. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2875/1/PDF%20-%20Damila%20Catarina%20Ramos%20Silva.pdf>> Acesso em: 01 de nov. 2015.

VIANNA, Cleverson Tabajara. **Classificação das Pesquisas Científicas- Notas para os alunos**. Florianópolis. 2013. 2 p. Disponível em: <<file:///C:/Users/user/Downloads/METODOLOGIA%20CIENTI%CC%81FICA%20-%20Guia%20Simplificado%20para%20a%20Classificac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Pe%20E2%80%A6.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2015.