

Ano 03, n. 03, jul./dez. 2013.

ISSN: 2236-8701

Revista Eletrônica de

Iniciação Científica

dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis



**REVISTA ELETRÔNICA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE
ADMINISTRAÇÃO E DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

1 CORPO EDITORIAL

1.1 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Prof.^a Ms. Cátia Guadagnin Rossa
Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues
Prof. Ms. Nédisson Luis Gessi
Prof. Esp. Gerson Miguel Lauermann

1.2 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Prof.^a Ms. Aline Gules Mello
Prof.^a Ms. Cátia Guadagnin Rossa
Prof. Ms. Antonio Lausmann Ternes
Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos
Prof. Esp. Anderson Pinceta

1.3 EDITORAÇÃO

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

1.4 CAPA

Guilherme Bonnes

1.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Denise Felber

2 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

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

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

ISSN: 2236-8701
Publicação Semestral

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

CDU: 658(05)

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

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
1 A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	05
2 CARGA TRIBUTÁRIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
3 CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO	27
4 CONTROLES DE ESTOQUE EM UMA EMPRESA ATACADISTA	38
5 CUSTEIO POR ABSORÇÃO.....	53
6 IMUNIDADE NAS ENTIDADES FILANTRÓPICAS.....	68
7 MATRIZ DE CRESCIMENTO E PARTICIPAÇÃO (BCG): UM ESTUDO DO SETOR MOVELEIRO NO NOROESTE GAÚCHO	76
8 MELHORIA CONTÍNUA COM FOCO NA ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS	89
9 NOTA FISCAL GAÚCHA.....	98
10 O PROCESSO SELETIVO DE TRAINEE: O CASO AMBEV.....	115
11 O QUE AS EMPRESAS ESPERAM DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI.....	125
12 PLANO DE NEGÓCIOS.....	134
13 POLÍTICA FISCAL TRIBUTÁRIA.....	145
14 REDES DE COOPERAÇÃO: MECANISMOS PARA O FORTALECIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	156
15 TURNOVER: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	167
16 VANTAGENS E BENEFÍCIOS DA EXPORTAÇÃO PARA AS EMPRESAS	180

APRESENTAÇÃO

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

Esta edição expõe a mostra de 16 artigos científicos, aprovados pelo Corpo Editorial, composto pelo Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração e de Ciências Contábeis. Os artigos científicos publicados, acerca de temas relacionados às ciências sociais aplicadas e orientados por professores da área, ratificam a efetiva produção científica dos acadêmicos da FEMA.

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

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

Prof.^a Dr.^a 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 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

Tamires Mentges¹
Vanessa Laís Daronch²
Cátia Guadagnin Rossa³

RESUMO

Este artigo aborda o conceito de Sustentabilidade Ambiental dentro das diversas organizações, como elas estão adotando esta prática em preservar os recursos naturais para garantir que as próximas gerações também as desfrutem deste bem natural. Onde as organizações são pressionadas a assumir maior responsabilidade, obtendo maior competitividade, crescimento econômico, qualidade dos produtos, melhoria contínua e contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população. Desse modo, as principais dimensões devem ser implantadas para atingir os objetivos propostos na forma de dimensão econômica, social e ambiental e os benefícios gerados por esta política ambiental, sobre o ponto de vista de diversos autores que discutem os diferentes papéis na sua aplicação. O estudo destaca a intensa relação da organização com o meio ambiente, sua preservação, os limites e as novas regras criadas voltadas ao meio ambiente devido ao seu excessivo descaso e o modo ilegal que vem sendo usado pelas organizações.

Palavras-chave: recursos naturais – futuras gerações – responsabilidades.

INTRODUÇÃO

O presente artigo visa aprimorar o conhecimento acadêmico em relação à Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, por ser um assunto de extrema importância e vital para conservação do meio ambiente e seus recursos naturais, devido ao aumento de degradação e poluição, há necessidade de criar medidas para se implantar esse importante agregado nas empresas, pois ajuda em diversos pontos seja interna ou externamente.

O estudo foi realizado através de pesquisas bibliográficas, sobre o tema abordado. As informações buscadas foram de autores que tratavam de O bom

¹ Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tamires_mentges@yahoo.com

² Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. vanedaronch@yahoo.com.br

³ Mestre em Desenvolvimento. Orientadora. Professora do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

negócio da Sustentabilidade, Gestão Ambiental Empresarial, As Conexões Ocultas, Gestão Ambiental, Direito Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa. A estruturação está dividida da seguinte forma: primeiramente abordam-se o Princípio de Desenvolvimento Sustentável; na sequência, As Dimensões do desenvolvimento Sustentável – Econômica, Social e Ambiental; em seguida, Objetivos e Benefícios das Políticas Ambientais e após a conclusão.

1 PRINCÍPIO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A preocupação com a sustentabilidade surgiu na Conferência Mundial de Meio Ambiente realizada em 1972, em Estocolmo, na qual foi empregado o termo em onze dos vinte e sete princípios existentes. Foi aplicada na Constituição de 1988 que o crescimento das atividades econômicas merecia um novo tratamento, onde a preservação do meio ambiente passou a ser palavra de ordem, devido a sua degradação que acarretaria numa diminuição na economia do País, sendo assim nossa geração e principalmente as futuras não mais poderiam desfrutar uma vida com qualidade. Onde surgiu o princípio do desenvolvimento sustentável:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (FIORILLO, 2009, p.27).

Na mesma linha de pensamento, Almeida diz que, desenvolvimento sustentável seria, assim, “[...] aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.” (Almeida, 2002, p.25).

O desenvolvimento sustentável está baseado na utilização dos recursos naturais desde que sejam preservados. Segundo Dias, “O desenvolvimento sustentável será alcançado se três critérios fundamentais forem obedecidos simultaneamente: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica.” (Dias, 2011, p. 35).

Sob a mesma perspectiva Dias (2011), diz que a sustentabilidade convive com uma nova visão de desenvolvimento e preocupação com o meio ambiente

natural, desta forma as empresas devem assumir maior responsabilidade social, econômica e ambiental ao definir seus papéis e ações.

Em outro direcionamento Fiorillo (2009), orienta que o princípio de desenvolvimento só é permitido apenas de forma sustentável, planejada, para que os recursos ainda existentes não se esgotem, sendo assim proibido o uso excessivo das atividades econômicas, buscando desse modo a utilização harmônica entre a economia e o meio ambiente.

A preservação ambiental e o desenvolvimento econômico devem andar juntos de modo que nenhuma afete a outra. Desse modo deve haver:

[...] a busca e a conquista de um “ponto de equilíbrio” entre o desenvolvimento social, o crescimento econômico e a utilização dos recursos naturais exigindo um adequado planejamento territorial que tenha em conta os limites da sustentabilidade. (FIORILLO, 2009, p.35).

Conforme Capra, os efeitos sociais e ecológicos da atual economia estão sendo muito abordados, deixando claro que o capitalismo global de hoje é insustentável e teria de ser estruturado desde as bases, iniciando na preocupação com “[...] a natureza altamente imprevisível e o enorme potencial autodestrutivo do sistema atual.” (Capra, 2002, p.167).

Quando uma indústria nova será instalada deve ter em mente a preocupação com a sustentabilidade onde “[...] todo o esforço da ordem econômica deve ser voltado para a proteção do meio ambiente.” (FIORILLO, 2009, p.36).

De acordo com Leff, “A sustentabilidade surge do reconhecimento á natureza, em um critério totalmente normativo para a reconstrução da ordem econômica.” (2008, p.15). É uma condição para a sobrevivência humana e um suporte para chegar a um desenvolvimento duradouro.

Os conceitos de Dias e Fiorillo são complementares, a sustentabilidade procura estabelecer uma relação harmônica do homem com a natureza, como o processo de desenvolvimento que satisfaz as necessidades e ambições humanas. Mas Dias (2011) enfatiza que a política ambiental deve ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não mais uma responsabilidade setorial fragmentada, onde os processos terão de ter transformações, que haverá exploração dos recursos, mudança institucional e na direção dos investimentos e

novas relações sociais, mas sempre voltada para atender as necessidades e bem-estar humano.

Conforme Dias (2011) para algumas empresas, alcançar o desenvolvimento sustentável é compatibilizar o meio ambiente para obter o crescimento econômico contínuo, através de manejo dos recursos naturais e utilização de tecnologias mais eficientes e menos poluentes.

São similares os conceitos de Almeida e Dias, onde a empresas devem assumir em todas as suas ações e decisões, processos e produtos formas de gestão mais eficientes, como eco eficiência e produção mais limpa do que uma elevação do nível de consciência do empresariado em torno de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável.

Para Almeida (2002, p.33), “A sustentabilidade exige uma postura preventiva, que identifique tudo que um empreendimento pode causar de positivo - para ser maximizado - e de negativo - para ser minimizado.” “[...] exige uma postura não imediatista, uma visão de planejamento e de operação capaz de contemplar o curto, o médio e o longo prazo.”

De acordo com Capra (2002), a produtividade de recursos por si não basta para solucionar a crise ambiental, mas garante um tempo precioso para que se realize a transição de uma sociedade sustentável.

A empresa no entendimento de Almeida (2002, p.34), “[...] tem que produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais.” Sendo socialmente responsável, pois toda empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência.

2 AS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

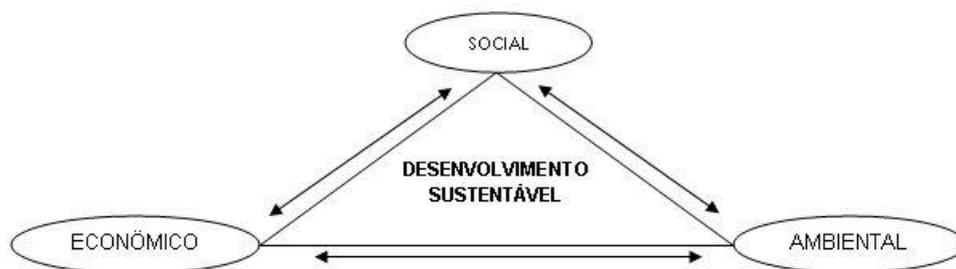
As dimensões sustentáveis fazem parte da gestão do desenvolvimento nas empresas, onde é composta por dimensão ambiental, econômica e social tendo como objetivo assegurar a perenidade da base natural, da infraestrutura econômica e da sociedade.

Para colocar esses conceitos em prática existem pré-requisitos indispensáveis:

[...] democracia e estabilidade política; paz; respeito à lei e à propriedade; respeito aos instrumentos de mercado; ausência de corrupção; transparência e previsibilidade de governos; reversão do atual quadro de concentração de renda esferas local e global. (ALMEIDA, 2002, p.28).

Segundo Dias (2011), o desenvolvimento sustentável nas organizações aborda três dimensões, econômica, social e ambiental. Devem ter um equilíbrio dinâmico necessário e permanente que deve ser levado em consideração pelas organizações que atuam em cada um delas: organizações empresariais (econômica) devem o lucro aceitável, sindicatos (social) buscar reivindicar o possível, e entidades ambientalistas (ambiental) saber ceder do modo que não prejudiquem a condição do ambiente natural.

Com as transformações cada vez mais rápidas causadas pela tecnologia Almeida (2002 p. 28), diz que, “[...] induzem à instabilidade econômica, ambiental e social, por um lado, e à perda da diversidade natural e cultural por outro.”



Fonte Almeida (2002), figura que representa o equilíbrio dinâmico da sustentabilidade.

Conforme Dias (2011), essas três dimensões no âmbito das empresas são identificadas com o conceito *Triple Bottom Line* refletindo um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. No Brasil é conhecido como o tripé da sustentabilidade.

2.1 ECONÔMICA

Na dimensão econômica são analisados os temas relacionados à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, consiste na empresa gerar lucros ao mesmo tempo em que planeja e atinge seus objetivos, identificando os pontos fortes e corrigindo os pontos fracos, visando o crescimento da lucratividade considerando as questões sociais e ambientais.

Dias (2011), prevê que as empresas devem ser economicamente viáveis, seu papel na sociedade deve ser cumprido levando em consideração o aspecto rentável, dando o devido retorno ao investimento feito pelo capital privado.

No entendimento de Tachizawa (2008), a nova consciência ambiental surgida nas transformações culturais nas décadas de 60 e 70, ganhou dimensão e situou o meio ambiente como um dos princípios fundamentais do homem moderno. A partir daí os gastos com proteção ambiental começaram a ser vistos, pelas empresas líderes, não como custos, mas como investimentos no futuro e como vantagem competitiva.

No mundo sustentável conforme Almeida (2002, p.28), a atividade econômica “[...] não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo.”

Nesse contexto Tachizawa (2008, p.08), explica que “[...] gestão ambiental não é apenas uma atividade filantrópica ou tema para ecologistas e ambientalistas, mas uma atividade que pode propiciar ganhos financeiros para as empresas.”

2.2 SOCIAL

A dimensão social envolve a responsabilidade social na empresa, onde é definida pela relação ética da organização com os públicos com os quais se relaciona, envolve habitação, educação, saúde e segurança, respeitando e gerando a diminuição das desigualdades sociais.

De acordo com Dias (2011), a empresa deve proporcionar as melhores condições de trabalho aos funcionários, procurando contemplar a diversidade cultural além de oferecer oportunidade às pessoas com deficiências de modo geral.

Seus dirigentes devem participar de atividades socioculturais da comunidade entorno da unidade.

Para Tachizawa (2008), os principais pontos que estão inseridos na dimensão social de uma empresa são público interno: aspectos que demonstrem a qualidade das relações entre empresa e empregador; fornecedores: aspectos das políticas de seleção e desenvolvimento com ênfase em questões relacionadas a responsabilidade social; consumidores/clientes: pesquisa de satisfação dos consumidores e atividades da empresa alinhadas a seus resultados; comunidade: descrever as principais iniciativas envolvendo gerenciamento de impactos na comunidade; governo e sociedade: participação em associações e fóruns empresariais.

Um dos requisitos da responsabilidade social conforme Almeida (2002), é a transparência, em todos os níveis e de todos os agentes sociais, governos e empresas. Para ele transparência significa:

[...] ausência de corrupção, pois a corrupção não é compatível com a competição que sustenta um mercado livre e saudável; ausência de subsídios, pela mesma razão; previsibilidade das regulamentações governamentais, pois mudanças bruscas nas regulamentações inibem a confiança dos empreendedores no contexto regulador e intimidamos investidores. (2002, p.35).

Almeida (2002), acredita que para a empresa significa também ouvir e levar em consideração nas suas decisões às opiniões e expectativas de todas as partes interessadas (*os stakeholders*) - indivíduos, instituições, comunidades e outras empresas, que com ela interagem. Trata-se de aceitar que, a empresa precisa dialogar com os empregados e suas famílias, consumidores, fornecedores, legisladores, habitantes da região em que a empresa opera e organizações da sociedade civil.

2.3 AMBIENTAL

A dimensão ambiental envolve basicamente em manter a qualidade de vida do meio ambiente em harmonia com as pessoas, nas empresas é extremamente

importante e decisivo para o seu sucesso, sendo indispensável adotar ações ligadas à minimização dos problemas ambientais.

Desse modo Dias (2011), afirma que a empresa deve implantar em seus processos produtivos a eco eficiência, adotar uma produção mais limpa, oferecer condições para que se crie uma cultura ambiental organizacional, adotar uma postura de responsabilidade ambiental, buscando não contaminar nenhum ambiente natural e participar em atividades governamentais locais e regionais onde o foco seja meio ambiente.

Segundo Barbieri (2007, p.01), “Na atualidade, o meio ambiente é um tema que ganhou às ruas, os auditórios, a imprensa e faz parte do vocabulário de políticos, empresários, administradores, líderes sindicais, dirigentes de ONGs e cidadãos de um mundo geral.”

No entendimento de Tachizawa (2008), na dimensão ambiental está relacionada às políticas e processos de gestão relacionados ao gerenciamento de impactos ambientais, consumo de recursos como água, energia e combustíveis fósseis.

Na mesma linha de pensamento de Tachizawa e Dias, para Almeida (2002), ser sustentável ambientalmente, uma empresa ou empreendimento tem que buscar em suas ações e decisões e em seus processos e produtos permanentemente, a eco eficiência, que é uma filosofia de gestão empresarial que incorpora a gestão ambiental, seu principal objetivo é fazer a economia crescer qualitativamente e não quantitativamente.

3 OS OBJETIVOS E BENEFÍCIOS DAS POLÍTICAS AMBIENTAIS

É importante a empresa saber o que vai ganhar investindo na preservação do meio ambiente por isso ela deve se manter sempre informada, obtendo um objetivo sustentável e satisfatório, para que futuramente lhe dê retorno em valores e satisfação pessoal.

Para Dias, os principais objetivos das políticas ambientais e desenvolvimentistas estão em:

[...] retomar o crescimento; alterar a qualidade do desenvolvimento; atender as necessidades essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento; manter um nível populacional sustentável; conservar e melhorar a base de recursos e incluir o meio ambiente e a economia no processo de tomada de decisões. (DIAS, 2011, p. 37).

Segundo Barbieri (2008 p.134), as empresas devem ter uma produção mais limpa, formulando o conceito de desenvolvimento industrial ecologicamente sustentável, devendo alcançar três propósitos distintos, “Lançar menos poluição no meio ambiente; gerar menos resíduos e consumir menos recursos naturais.”

Na visão de Capra (2002, p.251), a utilização completa dos materiais ainda não está sendo implantada em todas as organizações, mas os “[...] existentes já geraram um aumento extraordinário da eficiência energética e de recursos.” Os países desenvolvidos podem alcançar uma redução de 90% no uso de energia e materiais de acordo com projetistas ecológicos, utilizando as tecnologias já existentes sem comprometer o padrão de vida das pessoas. Com o aumento da produtividade de recursos teria múltiplos efeitos benéficos: “[...] adiaria o esgotamento dos recursos naturais, diminuiria a poluição e aumentaria o número de empregos.”

Barbieri (2008), diz que, as empresas se tornam mais competitivas, mas é importante que se implantem formas de reduzir materiais e energia por unidade de produto ou serviço e que se previna a poluição durante o processo de produção, ajudando também a contribuir para melhorar a qualidade de vida da população. Adotar algumas práticas como, minimizar dispersão de material tóxico e uso dos recursos renováveis, aumentar a reciclabilidade dos seus materiais, durabilidade e intensidade dos produtos e serviços.

Segundo Tachizawa (2008, p.08), “As empresas começam a apresentar soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, aumentar a lucratividade dos seus negócios.”

Uma solução dos problemas ambientais no entendimento de Almeida (2002, p. 26), para as empresas seria adotar a atuação responsável, pois traz enfoque pró-ativo e busca de melhoria contínua, obtendo uma “[...] visão sistêmica que abarca, em um mesmo programa, as preocupações com segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.” Dessa forma as organizações vêm obtendo por energias mais saudáveis para o meio ambiente, trazendo um novo olhar para os futuros negócios.

CONCLUSÃO

Com base nos estudos e pesquisas, entende-se que a sustentabilidade já existe a certo período, em preocupação com o uso excessivo das reservas e recursos naturais, mas não tão valorizada como atualmente, com isso foram criadas leis com objetivo de aliviar e conscientizar a população de que não se pode utilizá-la incorretamente, podendo verificar que, as organizações tiveram que modificar seus hábitos para se encaixarem no mercado.

Se for adotada uma forma de produzir mais, utilizando poucos recursos naturais, obtendo menos poluição e preservando para as próximas gerações, faz com que se criem novas oportunidades de negócio e de mercado, onde é fundamental para a sobrevivência das organizações, para manter assim a competitividade e alcançar um desenvolvimento duradouro.

Muitas organizações ainda não aproveitam todos seus materiais, lançando os fora, prejudicando grande parte do meio ambiente com seus resíduos, aumentando assim cada vez mais à poluição e o desperdício de fontes naturais que futuramente serão totalmente necessárias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2002.

BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos**. 2 ed. São Paulo, Saraiva, 2007.

_____. **Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável**, 1 ed. São Paulo, Cultrix Ltda, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**, 2 ed. São Paulo, Atlas S.A. 2011.

FIORILLO, Celso Antonio Pacheco. **Curso de direito ambiental brasileiro**. 10 ed. São Paulo, Saraiva, 2009.

LEFF, Henrique. **Saber ambiental: Sustentabilidade, Racionalidade, Complexidade e Poder**, 6 ed. Rio de Janeiro, Vozes, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

CARGA TRIBUTÁRIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Gilmária Prisciane Fritz dos Santos¹

Iara Inês Hendges Bamberg²

Jacieli de Lurdes Lucas³

Cátia Guadagnin Rossa⁴

RESUMO

O presente artigo aborda sobre a carga tributária para micro e pequena empresa, detalhando a diferença que distingue uma da outra, como também trás informações importantes de procedimentos, onde encaminhar as documentações, a finalidade e a definição empresarial. Para atender esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, nesse sentido verificou-se que a carga tributária são os impostos que as empresas pagam ao fisco. A lei determina a forma de recolhimento e a porcentagem sobre o valor a ser recolhido pelo governo, no qual os impostos a serem pagos dependem da classificação da empresa que pode optar por um tipo de regime de tributação da qual se enquadrar. O artigo demonstra três regimes de tributação mais frequentes como o simples nacional, lucro real e o lucro presumido. O trabalho teve ênfase maior em explicar o Simples Nacional e o Lucro Presumido. Numa análise final exemplifica com uma simulação as diferenças entre os valores das duas formas de tributação, utilizando apenas os tributos federais exigidos pela legislação vigente.

Palavras-chave: tributos – impostos - cálculos.

INTRODUÇÃO

A elaboração deste artigo tem como objetivo relatar informações sobre tributações para micro e pequenas empresas, no qual também trás informações dos documentos necessários que o empreendedor deve ter em mãos para a constituição da empresa.

O estudo foi realizado com uma pesquisa bibliográfica, levando em questão as micro e pequenas empresas, suas classificações, definições, entre outros processos que distinguem uma da outra para melhor entender quais as diferenças entre elas.

¹ Acadêmica do Curso de Administração. 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. prisciane10@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração. 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. iarabamberg1@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. htajacy@hotmail.com

⁴ Mestre em Desenvolvimento. Orientadora. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

A arrecadação de tributos está estipulada em leis federais o que consta no decorrer deste trabalho, a partir de um planejamento tributário as empresas podem optar por três regimes diferentes de tributação, que são o simples nacional que é regido por lei especial, lucro real que é descontando as entradas menos as saídas e em cima dessa diferença que serão tributados o IRPJ e o CSLL e o lucro presumido que se resume em uma determinação da base de cálculos no seu faturamento.

Portanto o artigo demonstra como são efetuados os cálculos dos principais impostos que as empresas tributam ao fisco, como Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Contribuição Patronal Previdenciária (CPP). Dessa forma, elaborou-se uma simulação desses principais impostos para uma melhor avaliação de como são efetuados os cálculos no regime tributário do simples nacional e do lucro presumido para que haja uma visualização da diferença de cada tributação.

1 PROCEDIMENTOS PARA ABRIR UMA EMPRESA

Primeiramente para constituir uma empresa o indivíduo denominado pessoa física deve analisar se possui perfil de empreendedor, se é uma pessoa criativa, inovadora, aceita desafios, e se tem visão do futuro.

Segundo cartilha SEBRAE, podem constituir uma empresa quem for maior de 18 anos, brasileiro, ou estrangeiro desde que tenha visto permanente, ou menor emancipado. Para Schnorr (2008), os órgãos e entidades governamentais fornecem informações sobre como deve ser efetuado o sistema no ato da constituição de uma empresa, oferecendo consulta prévia pela internet como:

- I. verificar a possibilidade de exercer a atividade no local escolhido e de utilizar o nome empresarial de seu interesse;
- II. conseguir informações sobre todas as exigências que devem ser cumpridas em relação à atividade pretendida, quanto ao porte, ao grau de risco e à localização, para concessão das licenças de autorização de funcionamento (SCHNORR,2008, p.54).

Portanto, antes de começar qualquer atividade empresarial é necessário buscar informações quanto ao porte, grau de risco e localização do estabelecimento,

dessa forma todo cidadão brasileiro ou estrangeiro legalizado conseguirá constituir uma empresa, desde que esteja com a sua documentação correta.

Segundo Silva (2002), o primeiro passo é a elaboração do contrato social, nele deve estar especificado qual o ramo a ser constituído, optando por indústria, comércio ou serviço. Constar também o aspecto societário, onde deve estar bem claro o objetivo da empresa, o interesse das partes, formação do capital social que é a definição do patrimônio líquido da empresa. Após a elaboração do contrato, o mesmo deverá ser entregue na Junta Comercial com os documentos dos sócios para que haja a efetuação do contrato de constituição empresarial.

De acordo com dados do site da Secretaria da Fazenda do estado do Rio Grande do Sul, as documentações necessárias para o cadastramento da empresa são:

- a) Ficha de cadastramento (2vias);
- b) Original ou xerox autenticado do ato constitutivo e/ou alteração dos regimes na Junta comercial do estado do RS ou Cartório de Registro Especial de Tributos e Documentos;
- c) Original ou xerox autenticado do CNPJ;
- d) Original ou Xerox autenticado da Cédula de Identidade do titular, sócios ou acionistas da empresa;
- e) Original ou xerox autenticado da CIC, (se pessoa jurídica, CNPJ)
 - dos sócios, acionistas ou titulares
 - e cônjuge, se houver
- f) Comprovante de localização do estabelecimento, um dos abaixo relacionados, desde que conste, com exatidão, nome e elaboração do estabelecimento ou de um dos sócios:
 - escritura do imóvel;
 - contrato de locação;
 - carne do imposto predial;
 - alvará;
 - conta de luz;
 - conta telefônica;
- g) O responsável legal deverá ser residente e domiciliado neste Estado, devendo apresentar:
 - Xerox da Cédula de Identidade e do CIC;
 - Procuração;
 - Comprovante de Residência; (SEFAZ, 2013);

O processo de abertura de uma empresa é árduo, mas necessário para que a empresa possa abrir as portas e exercer seu funcionamento com toda a segurança e cidadania. A burocracia é complexa, mas a concretização do sistema e a realização da lei é a forma de ter a documentação em dia, sem precisar se preocupar em relação ao fisco.

2 DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E PEQUENA EMPRESA

Após a abertura vem à classificação da empresa, microempresa ou pequena empresa, definida em função do volume de seu negócio ou do seu balanço total anual.

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (MAMEDE, 2011, p.99).

Segundo mesmo autor, a lei se refere ao recolhimento dos tributos das três entes federativas, efetuado conforme seus deveres em arrecadação única como também deveres trabalhistas, previdenciários e obrigações acessórias. Esta lei beneficia créditos, compra de bens e aquisição de serviços, portanto é um auxílio e incentivo ao microempreendedor, pois promove uma sociedade mais justa e reduz a desigualdade entre as empresas, definindo a sua classificação:

I.no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);e
II.no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006).

Portanto, para se enquadrar na lei especial da micro e pequena empresa e usufruir desse benefício, a empresa não poderá ultrapassar o valor mencionado acima.

Conforme site Justiça do Brasil, as microempresas e empresas de pequeno porte são determinadas para relacionar legalmente atos administrativos e tributários. É garantido aos proprietários e sócios das micro e pequenas empresas, bem como seus funcionários, todos seus direitos e deveres antecipados na legislação previdenciária e trabalhista.

Portanto, após a sua definição e classificação empresarial, serão definidos os tributos a serem pagos que serão vistos no processo a seguir.

3 CARGA TRIBUTARIA

A carga tributária são impostos que as empresas pagam ao fisco. Os tributos são formas de arrecadação de valores que o governo criou para que a comunidade em geral contribua para as melhorias na sociedade.

Os tributos podem ser classificados sob o ponto de vista de sua incidência sobre os elementos da demonstração do resultado, comprovando que eles podem afetar as operações de uma empresa. Assim, teríamos:

- a) tributos incidentes sobre o faturamento;
- b) tributos incidentes sobre o valor agregado; e
- c) tributos incidentes sobre o resultado (OLIVEIRA, 2009, p.74).

Segundo o mesmo autor, os tributos pagos sobre o faturamento são incidentes sobre toda e qualquer transação de venda ou serviço aplicado ao produto final. Para a venda de cada produto deve ser emitida uma nota fiscal, o que é exigido por lei, e ao mesmo tempo facilita o cálculo tributário.

Conforme Oliveira (2009), os tributos que são pagos sobre o valor agregado são calculados diante da soma de todos os serviços atribuídos para finalização do produto, e os tributos incidentes sobre o resultado são calculados sobre a diferença da receita com as despesas, dessa forma devem recolher ao fisco se o valor no período for positivo.

A partir das classificações dos tributos o administrador deve fazer um planejamento tributário que serve como um auxílio para verifica qual é a melhor forma de contribuir para o fisco.

O planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais que visam diminuir o pagamento de tributos. O contribuinte tem o direito de estruturar o seu negócio da maneira que melhor lhe pareça, procurando a diminuição dos custos de seu empreendimento, inclusive dos impostos. Se a forma celebrada é jurídica e lícita, a fazenda pública deve respeitá-la (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2013).

O planejamento tributário baseia-se nas formas de tributação aceitas pelo fisco, da qual as empresas recolhem seus tributos, as mais usadas são o simples nacional, lucro real e lucro presumido, cada tipo de tributação possui cálculos diferentes que podem mudar o resultado da empresa durante o ano calendário.

Conforme Young (2008), os cálculos efetuados em cima do simples nacional mudam conforme seu faturamento, onde da mesma forma muda-se a alíquota da tributação, não são calculadas as despesas do faturamento. Esse regime facilita a redução da burocracia, pois as empresas não precisam ter controle do caixa.

Para o mesmo autor, o lucro real quando calculado anualmente com recolhimento mensal, o imposto de renda e a contribuição social são calculados sobre o lucro do faturamento de cada mês, nesta forma de tributação se obtém uma maior carga de trabalho sobre o contador, pois é necessária uma contabilidade mais controlada para ter os lançamentos em dia, ter um controle de estoque, pois são calculados no balancete. Desse modo existe também um excelente aspecto positivo que é a elasticidade de desmembramento de informações, como a paralisação ou diminuição do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Já para o lucro real trimestral é considerada a receita e a despesa obtida, sendo avaliado o imposto de renda e a contribuição social com apuração a cada três meses, com aspecto influente essa forma de tributação alcança o valor mais aproximado e verdadeiro.

Segundo Young (2008), o lucro presumido não leva em consideração as despesas e os custos, o seu faturamento é calculado em cima de um percentual determinado pelo Fisco. A vantagem nesse regime é que as empresas que não possuem muitas despesas, podem representar um mínimo valor da carga tributária devido sua escrituração ser simplificada e de baixa onerosidade.

O estudo busca avaliar os tipos de regimes tributários, suas vantagens e desvantagens. A partir deste momento o artigo se detém a analisar com clareza apenas dois tipos de tributação o simples nacional e o lucro presumido.

Conforme lei complementar 123/06, para o ramo comercial existem vários tipos de impostos exigidos pelo governo. O estudo enfatiza os impostos: IRPJ, CSLL, COFINS, PIS, CPP e ICMS.

A mesma lei define que IRPJ, CSLL, COFINS, PIS, ICMS e CPP no simples nacional os tributos são pagos todos juntos em uma única guia que é um documento de arrecadação simplificado (DAS).

O cálculo a ser efetuado é determinado pela lei complementar 123/ 2006 (Brasil), conforme tabela que está no anexo 01, da referida lei, relacionada ao comércio, a

mesma informa as taxas percentuais para cada nível de faturamento e a qual porte que a empresa se enquadra, dessa forma as microempresas e empresas de pequeno porte obtêm mais benefícios diante a legislação.

Segundo Schnorr (2008), as empresas que optarem por simples nacional devem se enquadrar nas microempresas e empresas de pequeno porte, no qual se destaca que o simples nacional se estabelece em legislação especial, porém, nada impede que empresas de micro e pequeno porte possam escolher outras formas de tributação.

A Lei nº 9.718/1998 art 13 (BRASIL, 1998), rege o regime de tributação do lucro presumido. Para efetuar o pagamento do IRPJ sobre o lucro presumido, a lei nº 9.959/2000 (Brasil), determina que os percentuais aplicados ao faturamento são de 8% , sobre o qual se aplica a alíquota de 15% sobre a base de cálculo, serão pagos em uma guia de recolhimento específica para o IRPJ a cada três meses.

Na CSLL a regra é a mesma, mudando apenas as porcentagens, a lei nº 10.637, art.37 (BRASIL), determina que a alíquota é de 9% em cima de sua base de cálculo. O recolhimento é efetuado a cada três meses em quota única, no qual vence no final do terceiro mês subsequente, o atraso do pagamento deste imposto equivale acrescentar juros da taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia).

A lei nº10.637/2002 (BRASIL, 2002), visa que o PIS é calculado mensalmente e diretamente em cima do seu faturamento, no qual julga 0,65% do valor total do faturamento pago ao PIS recolhido em carnê separado, nesse mesmo tratamento segue ao COFINS de acordo com a lei nº 10.833/03 (BRASIL, 2003), que julga uma alíquota de 3% mensal.

Conforme Receita Federal, o cálculo do CPP para o lucro presumido é de 20% sobre a folha de pagamento. Já para o ICMS, leva-se em consideração o Decreto Nº 37.699, de 26 de Agosto de 1997 (BRASIL, 1997), na qual são avaliados 17% de todas as entradas menos 17% de todas as saídas, o resultado será o valor a ser pago ao governo.

Com base no que se aborda, elaborou-se uma simulação para um melhor entendimento das diferenças entre o simples nacional e o lucro presumido de uma microempresa, conforme quadros 1 e 2. O cálculo se baseia num faturamento

mensal de R\$ 10.000,00, porém, para medir a diferença de valores utiliza apenas os impostos federais, desconsiderando os outros impostos, CPP e ICMS.

Simulação para o lucro presumido

LUCRO PRESUMIDO	Periodicidade	Base de cálculo	Alíquota	Imposto Anual
COFINS	mensal	R\$ 10.000,00	3,00%	R\$ 3.600,00
PIS	mensal	R\$ 10.000,00	0,65%	R\$ 780,00
IRPJ	trimestral	R\$ 30.000,00 x 8%	15,00%	R\$ 1.440,00
CSLL	trimestral	R\$ 30.000,00 x 8%	9%	R\$ 864,00
TOTAL				R\$ 6.684,00

Ilustração 1

Fonte: produção dos pesquisadores.

Simulação para o simples nacional

SIMPLES NACIONAL	Periodicidade	Base de cálculo	Alíquota	Imposto Anual
COFINS, PIS, IRPJ, CSLL, CPP, ICMS	mensal	R\$ 10.000,00	4%	R\$ 4.800,00

Ilustração 2

Fonte: produção dos pesquisadores.

Neste caso a empresa possuía uma receita bruta acumulada de R\$ 120.000,00 nos últimos doze meses.

Os quadros demonstram que neste caso a empresa optante pelo simples nacional tem um menor custo de tributação, ou seja, o desembolso é menor. Pois, uma baixa carga tributária melhora as operações dentro da empresa, obtendo uma demonstração de menor tributação, proporcionando uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. Com isso, percebe-se que ao constituir uma empresa nesse nível de faturamento a opção pelo simples nacional é a melhor escolha para micro e pequenas empresas.

Verifica-se que o planejamento tributário é fundamental para o administrador poder escolher qual regime optar, pois quanto maior a diminuição na carga tributária melhor será para o contribuinte.

CONCLUSÃO

O trabalho apresentou um estudo bibliográfico para micro e pequenas empresas levando em consideração a carga tributária, a fim de expor aos empreendedores os procedimentos e normas que devem ser seguidas para que o

fisco obtenha um maior controle das empresas no Brasil e também um maior controle de tributação na sua região, dessa forma todo cidadão brasileiro ou estrangeiro legalizado, conseguirá constituir uma empresa se estiver com sua documentação correta.

Portanto, para a concretização da empresa o empresário deve buscar informações sobre o ramo, sua classificação, porte, grau de risco e localização. As microempresas e pequenas empresas movem a economia do Brasil, tornando-se responsáveis pela maior parte de profissionais empregados, como também um importante fator de distribuição e renda. Essa fomentação social que a empresa proporciona pagando seus tributos e fornecendo empregos, diminui a desigualdade social e parametriza igualdade entre empresas da mesma classificação.

Os tributos cobrados das empresas são respectivamente iguais para todas as empresas, porém, o que muda é a forma que a empresa contribuinte escolhe para tributar. Portanto, o empresário deve fazer um planejamento tributário para definir a forma de tributação a ser utilizada, na qual os regimes mais escolhidos pelas empresas são: simples nacional, o lucro real e o lucro presumido, cada tipo de tributação possui cálculos diferentes que podem mudar o faturamento da empresa durante o ano calendário. Portanto, a maneira que cada empresa escolhe para pagar seu tributo faz toda a diferença no final das contas.

Analizou-se que o simples é a maneira mais “fácil” de tributação, todos os encargos são calculados numa porcentagem final que são determinados por lei. O lucro presumido pressupõe um valor estimado de faturamento e não se leva em consideração as despesas e os custos do seu faturamento, nele também, o cálculo é sobre um percentual determinado pelo Fisco.

Portanto, com base em tudo que abordou o artigo elaborou-se uma simulação para melhor entender a diferença entre os tipos de tributação que podem ser aplicados nas micro e pequenas empresas.

Foi utilizado apenas o simples nacional e o lucro presumido para a exemplificação dos cálculos, a simulação especifica que a empresa possui um faturamento de R\$ 10.000,00. Os cálculos efetuados basearam-se apenas sobre os impostos federais, analisou-se que a empresa quando optar pelo simples nacional

pagará ao fisco R\$ 4.800,00 e caso optar pelo lucro presumido terá que pagar ao fisco R\$ 6.684,00.

Portanto, analisou-se que nesta simulação a situação de tributação mais rentável é a do simples nacional. Porém, nem todas as empresas se enquadram no simples, outras empresas como indústrias ou até mesmo prestação de serviços, devem analisar qual é a maneira mais viável de tributar, com isso sua carga tributária irá colaborar para um maior resultado na empresa.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998. Altera a legislação tributária federal. **Receita Federal do Brasil**. Brasília, DF, 27 nov. 1998.

_____. Lei nº 9.959, de 27 de janeiro de 2000. Altera a legislação tributária federal. **Planalto**. Brasília, DF, 27 jan. 2000.

_____. Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002. Dispões sobre a não-cumulatividade do PIS/PASEP. **Planalto**. Brasília, DF, 30 dez. 2002.

_____. Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003. Altera a legislação tributária federal. **Receita Federal do Brasil**. Brasília, DF, 29 dez. 2003.

_____. Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Receita Federal do Brasil**. Brasília, DF, 14 dez. 2006.

_____. Decreto n.º 37.699, de 26 de agosto de 1997. **Portal de Legislação e Jurisprudência**. Disponível em:
<<http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Search.aspx?&CodArea=3&CodGroup=61>> Acesso: 25 mai. 2013.

_____. **Receita federal**. Alíquotas. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/FormasContrib.htm>> Acesso em: 25 mai. 2013.

HARADA, Kiyoshi. **Código Tributário Nacional, Constituição Federal**. 16. ed. Editora Rideel. 2010.

JUSTIÇA FEDERAL DO BRASIL. **Microempresa**. Disponível em:
<<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/294715/microempresa>> Acesso: 15 mai, 2013.

MAMEDE, Gladston. **Direito Empresarial Brasileiro: empresa e atuação empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro. **Contabilidade Tributária**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Planejamento Tributário**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/planejamento.htm>> Acesso: 24 jun, 2013.

SCHNORR, Paulo Walter (coordenador) et al. **Escrituração contábil simplificada para micro e pequena empresa**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.

SEBRAE. **Cartilha para registro de empresa**. Porto Alegre, 2012.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RS. **Ficha de Inscrição**. Disponível em: <https://www.sefaz.rs.gov.br/Site/MontaDuvidas.aspx?al=l_cad_ins_doc> Acesso: 20 mai. 2013.

SILVA, Daniel Salgueiro Da et al. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. 5.ed. Brasília: SEBRAE, 2002.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Regime de Tributação Federal**. 7.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

CONTROLE DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA ATACADISTA

Diane Helena Schallenberger¹
Patrícia De Carli²
Regina Beatris Rudke³
Vanize Aline Schmatz⁴
João Antonio Cervi⁵

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar na prática a gestão de estoques numa empresa atacadista. Para uma melhor compreensão sobre o assunto foi realizado um estudo de caso através da aplicação de um questionário junto ao gestor da Megacompra Distribuidor Atacadista Ltda, instalada na cidade de Santa Rosa, RS, envolvendo os principais conceitos relacionados aos depósitos. A análise justifica-se pela necessidade das organizações de compreender de forma mais eficaz a importância dos estoques. Para tanto, deve-se ter um conhecimento básico sobre os principais tipos de estoques, a forma de controlá-los, os custos que são embutidos, a avaliação que deve ser feita, para analisar se o almoxarifado está sendo bem administrado e também conhecer os sistemas de informação que podem ser utilizados para se obter um melhor controle. Conclui-se que a empresa está preocupada com a administração do repositório e utiliza-se de diversas ferramentas para o seu controle e gerenciamento.

Palavras-chave: estoque – controle – administração.

INTRODUÇÃO

O controle de estoques em muitas empresas não tem sua devida atenção, o que faz gerar um alto custo de manutenção. A finalidade do artigo é demonstrar a realidade de uma gestão de controle de depósito em uma empresa atacadista, cujo foco principal baseia-se na entrada e saída de produtos.

¹ Acadêmica do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dihschallenberger@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. decarlipatricia@ymail.com

³ Acadêmica do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. reginabeatris.gremista@yahoo.com.br

⁴ Acadêmica do Curso de Administração – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. vanizeschmatz@yahoo.com.br

⁵ Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacocervi@fema.com.br

Muitas áreas dentro de uma empresa dependem da boa administração dos estoques, pois a falta de produtos pode afetar, por exemplo, o setor produtivo, vendas e financeiro. Como também, o estoque pode ser considerado um aspecto competitivo, pois às vezes é preciso produtos/matéria-prima imediatamente. Além disso, uma compra em lote maior pode favorecer um preço menor, para tanto, é preciso um espaço para depositar tais mercadorias.

Para se obter um bom desempenho do repositório é necessário conhecer suas finalidades, sua função, em que tipo se enquadra, a forma como é controlado, seus principais custos de conservação e, sobretudo, saber implantar o melhor método de avaliação, utilizando um sistema de informação amplamente integrado.

Diante de tal realidade, realizou-se um estudo de caso na empresa Megacompra Distribuidor Atacadista Ltda, situada na cidade de Santa Rosa, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre estoques e verificar como são manejados na prática.

1 ESTOQUES

A análise dos estoques é de fundamental importância para as organizações, depende de um bom planejamento e precisa manter o equilíbrio entre o almoxarifado e o consumo. De acordo com Moura (apud FALCÃO, 2008, p. 10), estoque é um conjunto de bens armazenados, com características próprias que atendem aos objetivos e necessidades da empresa. Em termos de uma boa administração, a empresa deve manter um estoque de acordo com a demanda que o mercado espera e exige.

Na visão da Contabilidade, os estoques referem-se a todos os bens tangíveis, bens em processo de produção e aqueles que se destinam ao consumo na produção de mercadorias para a venda ou para o uso próprio. No Balanço Patrimonial, os estoques pertencem ao Ativo Circulante, pois estão em constante circulação, matéria-prima “parada” é sinônimo de capital sem giro.

A função principal da administração de estoques, defendida por Pozo (2008, p. 38), é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa e, com grande efeito, dentro dos estoques. Nessa perspectiva, o melhor uso das

matérias primas fazem-se necessárias para obter um maior controle de estoque. Além disso, um estoque bem organizado pode ser considerado uma vantagem competitiva.

Segundo Almeida e Lucena (2013, p. 01) os estoques servem para uma série de finalidades, ou seja: a) melhorar o nível de serviço; b) incentivar economias na produção; c) permitir economias de escala nas compras e no transporte; d) agir como proteção contra aumentos de preços; e) proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressurgimento; f) servir como segurança contra contingências.

Portanto, para melhorar o gerenciamento dos estoques é preciso ter um controle de entradas e saídas de produtos, além de otimizar da melhor maneira possível os recursos disponíveis, proporcionando aos clientes maiores alternativas.

O depósito é necessário para as empresas, pois é através dele que as demandas são atendidas imediatamente. Segundo afirmação de Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 382), não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existirá porque existe uma diferença de ritmo (ou de taxa) entre fornecimento e demanda. A partir disso, percebe-se que, se um determinado produto tivesse um giro constante entre entrada e saída não seria oportuno o estabelecimento de um estoque.

O almoxarifado merece atenção redobrada quanto à sua classificação, devido à importância no ativo das empresas. Conforme Dias, os estoques classificam-se em:

[...] estoques de matérias-primas - são os materiais necessários para a produção do produto acabado; estoques de produtos em processos - são os produtos parcialmente acabados que estão em um estágio intermediário de produção; estoques de produtos acabados - esse tipo de estoque é o que mais importa no processo administrativo; onde a empresa obtém os produtos acabados e os mantém armazenados, isso para que possa revendê-los posteriormente; estoques de produtos em manutenção - a mesma importância dada à matéria-prima, onde o material é armazenado para que possa substituir algum material que esteja em manutenção. (DIAS apud DAMASCO, 2006).

Nesse contexto, tentou-se especificar a real necessidade de existir os estoques e principais tipos, entretanto existem vários outros. Os quatro citados são dependentes entre si. O tipo a ser usado pela empresa depende do ramo e porte.

2 CONTROLE DE ESTOQUE

Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio. O controle de estoque deve ser utilizado tanto para matéria-prima, mercadorias produzidas e/ou vendidas (PASCOAL, 2008, p.13). A maioria das empresas não consegue atender a demanda do mercado sem estoques, para tanto precisam ter um bom gerenciamento para minimizar os custos, pois a manutenção dos depósitos é elevada.

Na visão de Dias (2009), os princípios básicos para o controle de estoques são: determinar “o quê” deve permanecer em estoque, ou seja, número de itens; determinar “quando” se devem reabastecer os estoques; determinar “quanto” de estoque será necessário para um determinado período; adicionar o Departamento de Compras para executar novas aquisições; receber, armazenar e atender materiais estocados de acordo com as necessidades; controlar os estoques em termos de quantidade e valor; manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados; identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Existem várias formas de controlar o almoxarifado para obter um maior aproveitamento e customização na manutenção dos estoques. Barbosa aponta o inventário periódico/rotativo como um tipo de controle,

[...] que é adotado quando a empresa não tem necessidade de um controle permanente ou por algum motivo não consegue fazer esse controle, de tempo em tempo, faz uma contagem física de seu estoque, geralmente através do balanço, e posteriormente o avalia sob os critérios legais. (BARBOSA, 2008, p. 93).

E também, o inventário permanente que consiste “num controle contínuo do estoque, ou seja, a contagem física do estoque é feita simultaneamente às entradas e saídas de produtos ou materiais através das fichas de estoque, tanto no almoxarifado quanto na contabilidade da empresa”.

De acordo com Almeida (2008, p. 231), o inventário físico é um procedimento executado pela contagem física dos bens e confronto do resultado com os registros

de estoque. Esse tipo de controle visa analisar se a quantidade existente no estoque está de acordo com os registros de entradas e saídas.

Outro tipo de controle a ser analisado é o estoque de segurança também conhecido como estoque mínimo ou reserva. Pozo (2008, p.66) o define como:

[...] sendo uma quantidade mínima de peças que tem que existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema. Sua finalidade é não afetar o processo produtivo e, principalmente, não acarretar transtornos aos clientes por falta de material e, conseqüentemente, atrasar a entrega do produto ao mercado. (POZO, 2008, p.66).

O ponto de pedido também é uma ferramenta de se controlar os estoques e que, segundo Pozo (2008, p. 64) “é a quantidade de peças que há em estoque e que garante o processo produtivo para que não sofra problemas de continuidade, enquanto aguarda-se a chegada do lote de compra durante o tempo de reposição.”

De acordo com Messias (apud PASCOAL, 2008, p. 14) as principais vantagens do sistema de controle de estoque são: a) maior disponibilidade de capital para outras aplicações; b) redução dos custos de armazenagem; c) redução dos custos de paradas de máquinas por falta de material; d) redução dos custos dos estoques que envolvam diminuição do número de itens em estoque; e) redução dos riscos de perdas por deterioração; f) redução dos custos de posse de estoque.

Percebe-se, portanto que, analisando o contexto das empresas, seria aconselhável que elas pudessem utilizar a essência de todas as formas de controles, pois abrange todo o sistema de estoques. Além disso, proporciona um melhor gerenciamento e verifica-se através dos tipos as reais necessidades que uma organização possui.

No controle de estoques observam-se os custos, toda e qualquer empresa que trabalha com um sistema de estoques, independentemente do tipo, possuirá custos na manutenção de seu almoxarifado. Para tanto, um controle bem planejado beneficiará a organização no aspecto de redução de custos.

Os principais custos apontados por Pozo (2008, p. 42-43) são os seguintes:

- custo de pedido: cada vez que uma requisição ou um pedido é emitido, incorrem custos fixos e variáveis referentes a esse processo, portanto, o custo de pedido está diretamente determinado com base no volume das requisições ou pedidos que incorrem no período;

- custo de manutenção de estoque: incorporam as despesas de armazenamento do material estocado;
- custo por falta de estoque: ocorre por falta de um planejamento adequado e controle de estoque. (Pozo, 2008, p. 42-43).

Dias (2009, p. 53) “[...] acrescenta também aos custos de estoque o custo total que é o somatório do custo de armazenagem/manutenção e do custo de pedido.”

Conclui-se então, que analisando os custos que uma empresa possui em manter um estoque, verifica-se que a intenção é minimizar as despesas, através de métodos redutivos de gastos.

3 AVALIAÇÃO DE ESTOQUES

Na avaliação dos depósitos, surge a necessidade de selecionar o método que se deve adotar, pois a avaliação do estoque final influi diretamente no custo dos bens vendidos ou das matérias primas utilizadas na produção.

Conforme Martins e Alt, a avaliação dos estoques é classificada em 02 (dois) sistemas:

PEPS: Primeiro a entrar, primeiro a sair - analisa-se o estoque pela ordem cronológica das entradas dos materiais. Sai o material que foi estocado em primeiro lugar, sendo substituído pela mesma ordem cronológica que foi recebida. Nessa avaliação, aplica-se o custo real do material. Consequentemente, os estoques, por esse método, são mantidos com valores aproximados dos preços atuais de mercado.

UEPS: Último a entrar e primeiro a sair – para a análise de estoques, considera-se que devem em primeiro lugar sair às últimas peças que entraram no estoque, o que faz com que o saldo do estoque seja avaliado pelo preço das últimas entradas. É o método mais adequado em períodos inflacionários, pois uniformiza o preço dos produtos em estoque para a venda no mercado consumidor. (MARTINS; ALT, 2009, p.216-217).

Outro método de avaliação não apontado pelos autores acima citados é o Custo Médio, o qual Pozo define como:

[...] procedimento simples e ao mesmo tempo age como moderador de preços, eliminando as flutuações que possam ocorrer. Esse processo tem por metodologia a fixação de preço médio entre todas as entradas e saídas. O procedimento de baixa dos itens do estoque é feito normalmente pela quantidade da própria ordem de fabricação e os valores finais de saldo são dados pelo preço médio dos produtos. (POZO, 2008, p. 90).

Para tanto, os três tipos de procedimentos podem ser utilizados nas empresas. Ainda é importante ressaltar que, deve ser analisado o tipo de empresa e seus produtos produzidos e vendidos, suas peculiaridades e as circunstâncias, para então decidir em qual sistema se apoiar, procurando adotar o método mais rentável para as organizações.

4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA CONTROLE DE ESTOQUES

De acordo com Laudon e Laudon (apud CÔRTEZ, 2008, p. 24), consideram que “sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização”. A principal característica desse sistema é produzir informações realmente necessárias, que podem ser utilizadas para a criação de novos produtos, na resolução de problemas e auxilia os administradores no gerenciamento das empresas.

No contexto atual espera-se que os gestores de empresas não somente utilizem sistemas, mas também: saibam como usar a Tecnologia da Informação para projetar empresas competitivas e eficientes; administrem os recursos de informação da empresa; aloquem recursos para projetos e/ou sistemas competidores (REZENDE; ABREU, 2008, p. 77).

O *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um software integrador de dados. Segundo Keller (apud MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 387), “ERP é um modelo de gestão corporativo baseado num sistema de informação, com o objetivo de promover a integração entre os processos de negócios da organização e fornecer elementos para as decisões estratégicas”. Com esse programa a empresa consegue conduzir de forma mais eficiente seus estoques, pois os dados são armazenados de forma integrada, ajudam a fluir as informações e as disponibiliza a todos dentro da organização.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar os fins propostos para o presente trabalho, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, utilizando ferramentas de pesquisa bibliográfica e a técnica do estudo de caso, com a aplicação de um questionário junto ao Diretor da empresa Megacompra Distribuidor Atacadista Ltda, localizada na cidade de Santa Rosa/RS, com a finalidade de verificar como funcionam na prática os conceitos sobre a administração dos estoques.

A empresa pesquisada iniciou suas atividades de forma conjunta com uma operação de supermercado (Super Polivalente) em 1990. No ano de 2006 as atividades foram separadas e a organização tornou-se independente. Desde então, iniciou-se uma ampliação na área de atuação e no desenvolvimento de parcerias com novos fornecedores. Atualmente, a empresa conta com um quadro funcional de 16 vendedores, 02 supervisores, 01 gerente e mais de 30 fornecedores, com um mix de produtos em torno de 2.500 itens.

O ramo de atuação é de distribuição atacadista de produtos alimentícios, de higiene e limpeza, sua área geográfica atende as regiões norte e noroeste do RS.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Através do questionário obtiveram-se os seguintes resultados: a avaliação dos estoques é realizada através do método Custo Médio e conta com um sistema informatizado para o controle dos mesmos. Em relação à precisão das quantidades em estoque é utilizado um sistema de inventário rotativo; sendo que a cada dois meses são contados todos os itens. Para aquisição de novos produtos utiliza-se o cálculo de ponto de pedido. Na entrada das mercadorias na empresa realiza-se a conferência das quantidades recebidas, integridade física (grau de conservação) e o preço negociado na compra. No entanto, a organização não trabalha com o conceito de estoque mínimo/segurança.

O gestor ressaltou que a atividade de controle de estoque é essencial para o desenvolvimento das empresas e para uma melhor gestão comercial e financeira. Destaca também que seu ramo de atividade foca em dois fatores principais:

dimensionar corretamente para que não sejam feitos investimentos desnecessários em estoques, gerando custos financeiros e realizar a compra de volumes adequados ao giro para que não ocorra o vencimento das datas de validade dos produtos, tanto no estoque como nos pontos de vendas dos clientes. Com as mudanças na legislação e exigências da fiscalização tributária, essa atividade passou a ter uma importância sob o aspecto contábil/legal, sendo essencial a correta gestão para evitar autuações e falhas na contabilidade.

Analisando o contexto da empresa verificou-se que ela possui uma grande preocupação com a gestão do controle de seus estoques, pois a sua atividade principal concentra-se na parte do almoxarifado.

CONCLUSÃO

O presente artigo teve como finalidade mostrar a importância da gestão de controle dos estoques para as empresas. A maioria das organizações necessita de um depósito para atender melhor a demanda e ressalta-se que tal prerrogativa depende da área de negócios para tê-lo ou não.

O estudo demonstra que é essencial o gestor ter amplos conhecimentos sobre estoques, para poder administrar de uma maneira eficaz, trazendo benefícios para as empresas, através da minimização dos custos de conservação.

Percebe-se que uma boa governança nos sistemas de controle de estoque proporciona várias vantagens aos empreendimentos, dentre eles maior disponibilidade de capital para outras aplicações e reduções de custos.

O intuito do estudo de caso foi comparar a teoria com a prática, verificando pontos de suma importância na gestão de controle de estoques em uma empresa do setor atacadista. Constatou-se que a empresa trabalha basicamente com a questão de depósito, a avaliação do repositório é realizado através do método Custo Médio e as mercadorias são conferidas na entrada. E ainda, verificou-se que a instituição tem grande preocupação com a data de validade de seus produtos, principalmente, com os alimentos não perecíveis.

Espera-se, portanto, que esse estudo contribua para que os gestores de empresas voltem seu olhar para uma melhor administração dos estoques, com isso consigam minimizar custos e trazer maiores retornos à organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daison; LUCENA, Maxwell. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos**. Disponível em: <<http://www.metodista.br/ppc/revista-ecco/revista-ecco-001/gestao-estoques-na-cadeia-de-suprimentos>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBOSA, Ângelo Crysthian. **Contabilidade básica: Conceitos básicos de contabilidade, técnicas de escrituração e demonstrações contábeis, aplicação da ciência contábil, exercícios práticos**. 1.ed. 5.reimp. Curitiba: Juruá, 2008.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAMASCO, Bruno Euclides. **Proposta de controle de estoques na empresa Calçados Lebru**, 2006. Disponível em: <<http://www.siaibib01.univali.br/pdf/bruno%20euclides%damasco.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FALCÃO, Roberto Flores. **Gestão de estoques: uma ferramenta para a redução de custos**, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/2008/roberto%20falcao%%20tcc.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2.ed. rev., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

PASCOAL, Janaína Araújo. **Gestão estratégica e recursos materiais: controle de estoque e armazenagem**, 2008. Disponível em:

<<http://www.unipe.br/blog/administração/wp-content/uploads/2008/11/gestão-estratégica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenagem-de-estoque-e-armazenamento.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

PORTAL DA CONTABILIDADE. **Estoques**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/estoques.htm>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO

Cristiane Wornath Weissmantel¹
Lidiane Ribeiro da Veiga²

RESUMO

Existe uma grande exigência por parte da população e do governo com o setor público, pois ele administra os recursos que provêm de tributos arrecadados da população. Esse acompanhamento dos gastos públicos fez surgir departamentos para a fiscalização deste setor. Por isso, além do controle externo executado pelo Tribunal de Contas, foi implantado o Sistema de Controle Interno nos municípios, assim como nos demais entes públicos, para auxiliar o controle externo, amparar e acompanhar a execução de programas de governo. Dentro deste contexto, o trabalho tem o objetivo de analisar a importância do Sistema de Controle Interno nas instituições municipais, demonstrando como ocorre a implantação, as ineficiências existentes, as melhorias que poderiam ser aplicadas e se este controle está sendo eficaz na gestão pública. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que aborda a origem do controle interno, a sua designação, implantação e por fim uma breve comparação do controle interno no setor público e privado. Após analisar a relevância do Sistema de Controle Interno, pode-se concluir que este pode ser útil para a administração pública, uma vez que identifica irregularidades e assessora para que não ocorram, além de desenvolver mecanismos para assegurar que sejam corretamente aplicados os recursos públicos.

Palavras-chave: controle interno – setor público – gestão pública.

RESUMEN

Existe una gran exigencia por parte de la población y el gobierno con el sector público, ya que gestiona los recursos provienen de las tributaciones recaudados de la población. Este control del gasto público, ha estimulado el surgimiento de los departamentos de supervisión de este sector. Por lo tanto, además del control externo realizado por el Tribunal de Cuentas, fue implementado el Sistema de Control Interno en los municipios, así como en otros organismos públicos, para ayudar al control externo, darle soporte y acompañamiento de la realización de los programas de gobierno. Dentro de este contexto, el trabajo tiene como objetivo analizar la importancia del Sistema de Control Interno en las instituciones municipales, que demuestre como funciona la implementación, las ineficiencias existentes, mejoras que podrían aplicarse y que este control es eficaz en la gestión pública. Para esto, hemos realizado una búsqueda bibliográfica que aborda el origen

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. cristyane_tm@hotmail.com

² Orientadora. Mestre em Contabilidade. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. lidiane@fema.com.br

del control interno, la designación, la implementación y finalmente una breve comparación de control interno en el sector público y privado. Después de analizar la relevancia del Sistema de Control Interno, se puede concluir que esto puede ser útil para la administración pública, ya que identifica irregularidades y asesor a fin de que no se produzcan, y desarrollar mecanismos para garantizar que los recursos públicos se apliquen correctamente.

Palabras clave: control interno - sector público - gestión pública.

INTRODUÇÃO

O setor público é muito cobrado para administrar de forma adequada os recursos públicos, por isso é imprescindível que apresente informações precisas e verídicas. Para isso, deve haver um constante e eficaz controle de tudo que é regido em cada secretaria. O controle interno busca realizar uma fiscalização preventiva de quem administra os recursos públicos.

Neste contexto, este trabalho consiste em pesquisar como está estruturado o controle interno no setor público, analisando o modo como ocorre, verificando os diferentes tipos de controle, as atribuições de quem o realizam e a importância do desempenho destes controles no setor público, neste caso mais direcionado ao controle interno municipal.

Os setores do município devem entender sobre a importância que estes controles têm para a entidade, devendo contribuir com todas as informações e documentos que lhes forem solicitados. Neste contexto surge a figura do contador público, que deve conhecer esse assunto, pois segundo Garrido (2006), um eficiente controle interno traz informações confiáveis e concisas aos relatórios contábeis, prevenindo inúmeros inconvenientes que circundam a contabilidade.

Para elaborar o trabalho foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica, através da qual foi possível obter as informações básicas para a análise e desenvolvimento das ideias projetadas. Conforme Boccato apud Pizzani et al (2012, p.02), “a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. Alguns dos autores mais relevantes para a elaboração do trabalho foram Brito, Cavalheiro e Garrido.

Para atender aos objetivos propostos esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: primeiramente descreve-se sobre a origem do controle interno, sobre o funcionamento do Sistema de Controle Interno e por fim realiza uma breve comparação entre o controle interno público e o privado. Com base nessas informações a expectativa é que as dúvidas em relação ao assunto sejam minimizadas e que o conhecimento seja aperfeiçoado nessa área.

1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONTROLE INTERNO

De acordo com Garrido (2006), os interesses da sociedade são regidos pela administração pública, com o dinheiro público, por isso o controle e fiscalização perante essas áreas fazem-se muito importantes. Dessa forma, há um controle muito rigoroso circundando esses órgãos, ainda que, além do controle externo realizado pelo Tribunal de Contas, existe um controle interno efetuado nos setores públicos, para que eventuais transtornos sejam evitados.

Os relatos do início do controle interno sob a gestão pública são muito antigos, no Brasil existia controle das contas públicas desde a época que o país era uma colônia. Conforme Brito, “[...] com a chegada da Família Real em 1808, cria-se o Erário Régio e o conselho da fazenda, cujas funções eram, respectivamente, de coordenação e controle de todos os dados referentes ao patrimônio e aos fundos públicos.” (BRITO, 2009, p. 3).

Os primeiros passos no âmbito do controle da gestão governamental por meio de orçamentos e balanços, segundo Brito (2009), foram dados em 1822 com a Proclamação da Independência. Com isso, é notório que o monitoramento neste setor já acontecia há muitos anos, mas demorou a ser promulgado por lei:

No Brasil a institucionalização do controle interno começou com a promulgação da Lei nº. 4.320, de 17 de março de 1964, que trouxe regramentos na elaboração e controle dos orçamentos e balanços públicos, pois a partir da década de 60 com a ampliação das funções do Estado e crescimento de sua estrutura administrativa ficou o mesmo obrigado a tornar os controles mais efetivos e eficazes, para o que se criou, então, a função do controle interno. (MACHADO; JUNIOR; REIS apud FONTOURA, 2006, p.29).

Com base nessa lei iniciou-se um controle interno da gestão pública, sem prejudicar o prestígio do Tribunal de Contas, pelo contrário, o controle interno

passou a ser um auxílio ao trabalho externo que já vem sendo desenvolvido. Porém, conforme Garrido (2006), também não deve ser entendido como uma fiscalização denunciante, mas como um sistema amparador da boa administração pública, um sistema preventivo, que avalia o cumprimento de metas e examina a legalidade dos documentos apresentados. Por isso, as secretarias e os gestores públicos, devem fornecer com disposição todos os documentos e esclarecimentos solicitados pelo controle interno de seu município, pois estes pretendem apenas contribuir para que as irregularidades sejam evitadas.

Desde então, as técnicas de controle interno vem se atualizando e modificando a cada ano, moldando-se às novas leis que surgiram posteriores. Cabe ressaltar que uma das mais relevantes vem sendo a Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei da Responsabilidade Fiscal. Segundo Conti (2012), essa Lei impõe o controle dos gastos condicionado ao recolhimento de tributos, além de promover transparência aos gastos públicos através do Portal de Transparência, que deverá conter informações atualizadas e confiáveis a respeito da gestão pública. Esta foi considerada uma forma eficaz e satisfatória para o acompanhamento da gestão pública pela população.

Para Mileski (2003), através desta Lei foi preciso planejar como executar e utilizar o orçamento público dentro do prazo previsto, não podendo deixar valores expressivos de dívidas aos sucessores. Outro requisito da Lei é a determinação de um limite em despesas com pessoal. Todas as novas exigências trazidas com a Lei da Responsabilidade Fiscal facilitaram o trabalho do controle interno, pois parte do que já era exigido e fiscalizado, a nova lei reforçava o cumprimento, porém, também impôs medidas mais rígidas que deveriam ser tomadas em relação às contas públicas.

Sobre o controle interno nos dias atuais é importante acentuar, conforme Murato e Santos (2010), que falta muito acompanhamento por parte do controle externo, por isso, inúmeras vezes pode ocorrer um controle inadequado em consequência da omissão de uma autoridade maior. Outro problema grave, é que na maioria dos municípios que desenvolvem Sistema de Controle Interno, as atividades não são elaboradas em tempo integral, sendo que as pessoas que a realizam, continuam exercendo suas funções antecedentes a implantação do sistema,

prejudicando assim o desempenho, manutenção e planejamento destas atividades, não sendo possível também um acompanhamento constante deste ofício.

2 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

O controle interno pode ser identificado em inúmeras atividades administrativas, pode estar no fato de uma autoridade pública questionar referente a qualquer ato administrativo. Para Mileski, “[...] o controle é interno quando a própria Administração procede ao controle sobre os seus atos, decorrendo do poder hierárquico que a organiza.” (MILESKI, 2003, p.157). Porém, o Sistema de Controle Interno é bem mais amplo e complexo, exigindo e amparando aos gestores para agirem dentro da legalidade:

O Sistema de Controle Interno compreende as políticas e procedimentos estabelecidos pela Administração de um órgão/entidade para ajudar a alcançar os objetivos e metas propostas e assegurar, enquanto for praticável, o desenvolvimento ordenado e eficiente das operações, incluindo a adesão às políticas e procedimentos administrativos, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e identificação de fraudes e erros, o registro completo e correto das transações (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS apud FINK, 2008, p.33).

Através de um Sistema de Controle Interno é possível oferecer informações precisas e confiáveis aos relatórios contábeis, financeiros e demais documentos exigidos por lei. Conforme Garrido (2006), é um controle preventivo que alerta sobre possíveis falhas, sendo que ainda desenvolve ações que consertem e impeçam novas irregularidades.

De acordo com o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2012), existem quatro componentes do controle interno, o primeiro é o ambiente de controle, que é a base de tudo, nele encontra-se o perfil ético e político de quem realiza o Sistema de Controle Interno e de quem fiscaliza essas atividades, depende exclusivamente da integridade e competência de cada agente envolvido; o segundo é a avaliação de risco, nesse componente analisa-se o risco que se está sujeito para atingir os objetivos, assim como também a forma de evitá-los; o terceiro componente trata dos procedimentos de controle, são ações desenvolvidas para atingir as metas e objetivos propostos e planejar meios de reduzir os riscos e erros, além de realizar procedimentos de fiscalização, entre outros, da função do Sistema de Controle

Interno; e por fim, o quarto componente é o monitoramento, que são avaliações de rotina para verificar o andamento das operações do controle interno:



ILUSTRAÇÃO 1: COMPONENTES DO CONTROLE INTERNO.

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2012).

Através da análise da ilustração 1 é perceptível como estão dispostos os componentes do controle interno, tornando elementar a relação entre cada componente, sendo que um depende do desenvolvimento do outro para a eficácia de seu funcionamento. Segundo o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2012), o êxito dos componentes é relevante para o resultado final, sendo o primeiro, o ambiente de controle, o que mais contribui para o sucesso do Sistema de Controle Interno, pois é em consequência deste que se atinge o topo da eficiência dos métodos de monitoramento. Portanto, é através de excelentes profissionais que desempenham corretamente suas obrigações, de maneira condizente com a ética, que é possível obter bons resultados.

Considerando o exposto, observa-se que é evidente que para um bom desempenho do Sistema de Controle Interno, a fim de atingir as metas propostas e os objetivos de conservação e proteção dos recursos e patrimônios públicos, é imprescindível que os responsáveis pela execução do Sistema de Controle Interno apresentem conhecimento na área em que atuam, desta forma, é necessário que sejam disponibilizados treinamentos constantemente, para atualizar as informações e eliminar as dúvidas existentes. Também é importante, conforme Botelho (2008), o

cumprimento dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

2.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO

Cada município possui características próprias, não havendo um modelo padrão para a aplicação do Sistema de Controle Interno, mas o objetivo final e o funcionamento são os mesmos. Para que seja feita a implantação do Sistema de Controle Interno, segundo Fink (2008), é imprescindível que haja instituição mediante lei específica; apoio incondicional da alta administração; unidade de coordenação integrada por servidores efetivos; qualificação dos servidores; autonomia para o exercício das atribuições; disponibilidade de tempo; remuneração adequada; e utilização dos trabalhos desenvolvidos para o aprimoramento da gestão pública.

Na implantação é relevante a colaboração de cada setor e agente público, pois o Sistema de Controle Interno não age isoladamente, necessita do auxílio e compreensão de todos. Mesmo depois de implantado é fundamental a sua manutenção, para conservar a eficácia dos métodos:

A eficiência operacional poderá ser avaliada medindo os resultados alcançados. Para isso deverá o Sistema de Controle Interno expedir normas de controle, buscando a operacionalidade dos procedimentos sem emperrar a administração, sugerindo modelos e formas de acompanhamento na execução dos serviços e avaliando os resultados. A estrutura organizacional tem papel fundamental na eficiência operacional da instituição (BOTELHO, 2008, p.29).

Segundo Botelho (2008), o controle interno municipal deverá ser composto por um coordenador e pelo menos dois agentes de controle interno. Estes deverão agir com o intuito de auxiliar na eficiência das atividades administrativas, na tentativa de amenizar as perdas e desperdícios, para total aproveitamento dos recursos públicos.

Conforme Garrido (2006), além de assegurar a precisão e confiabilidade das informações administrativas, os membros do Sistema de Controle Interno buscam o cumprimento das metas e objetivos programados; verificam a aplicação dos recursos; o atendimento às obrigações sociais e dos próprios servidores; verificam a constitucionalidade das leis municipais e o desenvolvimento dos processos

licitatórios; orientam os servidores; fiscalizam e acompanham ações, documentos e informações utilizados com o dinheiro público, pois é preciso que haja essa assistência para assegurar a execução das leis existentes. Ao tomar conhecimento de qualquer anormalidade, os agentes do Sistema de Controle Interno devem apurar os fatos, instaurar processo administrativo e acompanhar a sua conclusão, além de encaminhar ao Prefeito Municipal e ao Tribunal de Contas.

Para alcançar estes objetivos, Cavalheiro cita como princípios básicos “[...] sistema de autorização e aprovação; determinação e segregação de funções e responsabilidades; e uniformidade de procedimentos e correção das falhas cometidas.” (CAVALHEIRO, 2003, p.17). Em todos esses processos, os membros do Sistema de Controle Interno estarão presentes monitorando e dando suporte no que forem úteis e necessários.

Para total eficiência e eficácia na implantação do Sistema de Controle Interno, é notável a importância do estabelecimento de regras e normas para a fiscalização, avaliação e análise do mesmo. Segundo Cavalheiro, “é de extrema importância e necessidade um conjunto de unidades técnicas, articuladas, a partir de um órgão central de coordenação, orientadas para o desempenho das atribuições de controle interno indicadas na Constituição [...]” (CAVALHEIRO, 2003, p.17).

De acordo com Martins (2011), o controle interno é classificado em operacional, contábil e normativo. O operacional é relacionado às ações que propiciam os resultados, o contábil se relaciona com a veracidade dos registros e demonstrações contábeis e o normativo se relaciona com a regulamentação pertinente. Analisando as amplas informações fornecidas e elaboradas pela contabilidade, é notório que o bom relacionamento do Sistema de Controle Interno com a mesma, é agregado para obter um resultado eficaz, sendo visto que a própria contabilidade de certa forma também realiza um controle interno, pois analisa antes de proceder com qualquer ação todos os índices e informações que lhes foram fornecidos pelos demais setores.

Segundo Garrido (2006) existem dois tipos de controle: o formal e o substantivo. No formal é buscado verificar se o desenvolvimento, a execução orçamentária e os gastos estão ocorrendo conforme o cumprimento da lei, no substantivo é avaliado em termos quantitativos e qualitativos as aplicações dos

recursos públicos se foram eficazmente aplicados ou se houve perdas e desperdícios.

2.2 COMPOSIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO

O Sistema de Controle Interno, conforme a Lei Municipal nº 1.900 de 11 de dezembro de 2001 do município de Três de Maio, será integrado por um órgão central de coordenação chamado de Central do Sistema de Controle Interno, além de órgãos integrados chamados de Órgãos Setoriais do Sistema de Controle Interno:

Art. 4º - A Central do Sistema de Controle Interno será integrada por servidores do Município, sendo:

I – 01 (um) Contador, Administrador ou Técnico em Contabilidade devidamente registrado no seu órgão profissional;

II – 02 (dois) ocupantes de cargo efetivo, de nível médio ou superior.

§ 1º - Os integrantes da Central do Sistema de Controle Interno serão escolhidos pelo Prefeito dentre os servidores, detentores de cargo de provimento efetivo, preferencialmente estável;

§ 2º - Não poderão ser escolhidos para integrar a Central do Sistema de Controle Interno servidores que tenham sido declarados, administrativamente ou judicialmente, em qualquer esfera, de forma definitiva, responsável pela prática de atos considerados irregulares e/ou lesivos ao Patrimônio Público. (LEI MUNICIPAL DE TRÊS DE MAIO Nº 1.900, 2001, p.02)

É perceptível através da Lei, que os servidores que constituem o Sistema de Controle Interno devem ser funcionários efetivos, não é permitido cargo de confiança (CC). Segundo Garrido (2006), também não é aconselhável que o servidor desfrute de Função Gratificadora (FG), pois neste caso se trata de pessoa com partido político definido, podendo ser facilmente influenciada, acredita-se que nesses casos possa haver desvio do objetivo principal da função e falta de ética profissional, portanto é habitual que se opte por outro servidor para a função. Em alguns municípios inclusive, é realizado concurso público para o preenchimento específico dessas vagas:

Art. 2º - São atribuições do Sistema de Controle Interno:

I – avaliar o cumprimento das diretrizes, objetivos e metas previstos no Plano Plurianual;

II – verificar o atingimento das metas estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;

- III – verificar os limites e condições para a realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;
 - IV – verificar, periodicamente, a observância do limite da despesa total com pessoal e avaliar as medidas adotadas para o seu retorno ao respectivo limite;
 - V – verificar as providências tomadas para a recondução dos montantes das dívidas consolidadas e mobiliárias aos respectivos limites;
 - VI – controlar a destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos;
 - VII – verificar o cumprimento do limite de gastos totais dos Poderes Executivo e Legislativo Municipal;
 - VIII – controlar a execução orçamentária;
 - IX – avaliar os procedimentos adotados para a realização da receita e da despesa pública;
 - X – verificar a correta aplicação das transferências voluntárias;
 - XI – controlar a destinação de recursos para os setores públicos e privados;
 - XII – avaliar o montante da dívida e as condições do endividamento do Município;
 - XIII – verificar a escrituração das contas públicas;
 - XIV – acompanhar a gestão patrimonial;
 - XV – apreciar o relatório de Gestão Fiscal, assinando-o;
 - XVI – avaliar os resultados obtidos pelos administradores na execução dos Programas de Governo e aplicações dos recursos orçamentários;
 - XVII – apontar as falhas dos expedientes encaminhados e indicar soluções;
 - XVIII – verificar a implementação das soluções indicadas;
 - XIX – apontar falhas nos processos de licitações, contratos administrativos e convênios nos diversos aspectos, conforme dispositivos da Lei Federal nº 8.666/93 e suas alterações;
 - XX – verificar os atos de regularidade nas admissões, inativações e pensões;
 - XXI - Criar condições para atuação do controle externo;
 - XXII – orientar e expedir atos normativos para os Órgãos Setoriais;
 - XXIII – elaborar o seu regimento interno, a ser aprovado por Decreto Executivo;
 - XXIV – emitir pareceres quando solicitado pelo Prefeito Municipal;
 - XXV – desempenhar outras atividades estabelecidas em Lei ou que decorram das suas atribuições;
- Parágrafo Único - Cabe ao Sistema de Controle Interno exercer também intercâmbio institucionalizado com outras esferas de controle, visando a objetivos comuns (LEI MUNICIPAL DE TRÊS DE MAIO Nº 1.900, 2001, p.01).

Ainda, conforme a mesma Lei, os Órgãos Setoriais do Sistema de Controle Interno são responsáveis pelo desempenho das funções pertinentes ao controle interno e posterior a emissão e entrega da documentação para a Central do Sistema de Controle Interno. A Central além de analisar, irá reunir as informações em relatórios para melhor visualização e preservação dos dados coletados, levando também as informações dos resultados obtidos aos gestores responsáveis:

Art. 7º - Os Órgãos Setoriais do Sistema de Controle Interno são os seguintes:

- I – Câmara Municipal de Vereadores;
- II – Secretaria Municipal de Administração;
- III - Secretaria Municipal da Fazenda;

IV - Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto;
 V - Secretaria Municipal da Saúde;
 VI - Secretaria Municipal da Cidadania, Trabalho e Assistência Social;
 VII - Secretaria Municipal de Obras e Viação;
 VIII - Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente;
 IX - Secretaria Municipal de Planejamento;
 X - Secretaria Municipal de Indústria e Comércio.
 (LEI MUNICIPAL DE TRÊS DE MAIO Nº 1.900, 2001, p.03).

Segundo a Lei Municipal nº 1.900 do município de Três de Maio (2001), os integrantes da Central do Sistema de Controle Interno deverão realizar pelo menos uma reunião mensal ordinária, podendo em caso de necessidade e solicitação explícita do Prefeito Municipal convocar reuniões extraordinárias. Essas reuniões devem ocorrer preferencialmente fora do horário de expediente e fica proibido o ganho de horas extras. Para as reuniões extraordinárias haverá um acréscimo no valor que é recebido a título de gratificação especial.

De acordo com Garrido (2006), deverá constar em Lei toda forma de gratificação especial por atividade relevante disponibilizado aos integrantes da Central do Sistema de Controle Interno, sendo que cada município determina qual será este montante.

3 CONTROLE INTERNO: SETOR PUBLICO X SETOR PRIVADO.

É possível constatar algumas diferenças entre o controle interno público e o privado, ainda que ambas tenham os mesmos objetivos: o de dar suporte a cada departamento, buscando assegurar o desenvolvimento correto das operações e fornecer informações claras e concisas, além de auxiliar os demais órgãos que fiscalizam as instituições ou empresas.

As diferenças mais significativas, conforme Moraes apud Fontoura (2006) são que no setor privado é facultativo a implantação do Sistema de Controle Interno, sendo que no setor público é obrigatório, outro ainda é que na administração pública é permitido fazer somente o que a lei autoriza, sendo que na privada é admitido fazer tudo aquilo que a lei não impeça. O setor privado pode até ter um controle interno de suas atividades, mas geralmente é rara a implantação de um Sistema de Controle Interno neste setor.

Segundo Loureiro (2010), a implantação de um Sistema de Controle Interno nas instituições privadas geralmente ocorre com o intuito da empresa se sobressair

no mercado competitivo, pois através de um eficiente Sistema de Controle Interno as informações e relatórios emitidos por aquela organização tornam-se mais confiáveis, ficando bem vista perante seus clientes, fornecedores e governo.

Analisando estas diferenças, é notável como no setor público é imposto às regras, não podendo optar por querer ou não fazer, sendo que no privado há uma maior liberdade em relação a isso. Mas, no entanto, é compreensível toda esta pressão e exigência com o setor público, pois este está administrando os recursos públicos.

Cavalheiro e Flores (2007), também comentam as diferenças existentes no setor público e privado, que na administração pública os processos são mais lentos, pois terá de licitar, obedecer a prazos e formalidades, e ainda dar publicidade aos atos. Também destacam os princípios constitucionais básicos que devem ser seguidos no setor público, como legalidade, moralidade, impessoalidade, ampla defesa, publicidade, sempre em nome do interesse público. Outro ainda é a prestação de contas, que mesmo sendo exigida nos dois setores, é muito mais atuante e rigorosa no setor público, pois gerenciam recursos de terceiros.

De acordo com Cavalheiro e Flores (2007), há muito ainda para ser feito em âmbito de controle interno, em vista de tanta corrupção e ineficiências que ocorrem no setor público, sendo necessário muito investimento e aperfeiçoamento nessa área. Para eles, este departamento ainda não evoluiu, sendo que muitas vezes quem é recrutado, não obtém orientação e não tem nenhum conhecimento para a função que exerce. Desta forma, ocorre uma inadequada administração dos recursos públicos, gerando uma ineficiência durante o processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste artigo foi possível conhecer sobre a origem do controle interno, que há muitos anos já ocorria na gestão pública, mas tardou a ser promulgada em lei, mesmo após a implantação através da legislação, constatou-se que existem deficiências que precisam ser corrigidas.

Ainda, foi possível compreender como ocorre o funcionamento do Sistema de Controle Interno, identificando o que é necessário para a sua implantação, e a importância da colaboração e participação de todos envolvidos. Foi perceptível como

é essencial o controle interno no setor público, pois além de acompanhar e amparar na execução de programas, projetos e atividades, pode identificar falhas e auxiliar na correção das mesmas, demonstrando como preveni-las.

Também se observou que vem sendo maior a exigência que incide sobre o setor público em comparação com o privado em relação aos controles internos, devido à existência de legislações, princípios e prazos para serem atendidos, em vista de que se refere à administração dos recursos públicos. No setor público não existe muita opção de como fazer, devendo ser cumprido estritamente o que constar na legislação, havendo maior liberdade para o setor privado.

Portanto, foi possível verificar que são diversas as carências que o controle interno apresenta, entre elas estão: a ausência de conhecimento, desvalorização da função, falta de tempo para a execução e planejamento do controle, falta de acompanhamento por parte do controle externo, pouco incentivo, insuficiência de colaboração e liberdade para o desempenho da função. Cabe ressaltar, que na maioria dos casos, quem desempenha a função possui outras atividades distintas, não se dedicando de forma integral aos controles internos.

Por isso, é necessário um maior incentivo aos colaboradores dessa área e mais valorização. Também é importante expandir o número de cursos e treinamentos oferecidos para a função, além de ampliar a fiscalização e o acompanhamento, sendo possível complementar o conhecimento e aperfeiçoar os métodos de controle, evitando o desperdício e aplicando de forma mais eficaz os recursos públicos.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de Controle Interno**: um enfoque na Administração Pública Municipal. Curitiba: Juruá Editora, 2003.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual Prático de Controle Interno na Administração Pública Municipal**. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

BRASIL. **Lei Municipal nº 1.900 do Município de Três de Maio**. 11. Dez. 2001.
Disponível em:

<http://portal.tce.rs.gov.br/aplicprod/f?p=50202:4:4535943597780::NO::P4_CD_LEGISLACAO:70675>. Acesso em: 11 jul. 2013.

BRITO, Jaime Ricardo de. Breve histórico do Controle Interno do Poder Executivo Federal: origem, evolução, modelo atual e visão de futuro. **Revista de Negócios**, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/Content/arquivos/20111006173058.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

CAVALHEIRO, Jader Branco. **A organização do Sistema de Controle Interno dos Municípios**. 2ª ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. A organização do sistema de controle interno municipal. **Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, ago. 2007. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_cont_int_mun.PDF>. Acesso em: 02 mar. 2013.

CONTI, Leandro de. **Exigências e cumprimento dos princípios da transparência e publicidade previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal por municípios do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/61965>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

FINK, Roberto Carlos. O Sistema de Controle Interno nos municípios e as condicionantes para o seu efetivo funcionamento. **Curso de especialização em gestão pública e controle externo**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www2.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/monografias/gestao/O%20SISTEMA%20DE%20CONTROLE%20INTERNO%20NOS%20MUNICIPIOS%20E%20AS%20CONDICIONANTES%20PARA%20O%20SEU%20EFETIVO%20FUNCIONAMENTO.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2013.

FONTOURA, Tarcísio Neves da. **Modelagem de um Sistema de Controle Interno para municípios com até cinquenta mil habitantes do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, set. 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10103/000595579.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 mar. 2013.

GARRIDO, Elena Pacita Lois. **Controle Interno**. 2006. 91 p. FAMURS Escola de Gestão Pública.

LOUREIRO, Diogo Pavan Brito. **A importância dos controles internos nas organizações**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27239/000763044.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 12 jul. 2013.

MARTINS, Jefferson Pedro Oliveira. **A importância do Controle Interno numa entidade da administração pública como suporte à governança corporativa**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34887/000785118.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 mar. 2013.

MILESKI, Helio Saul. **O Controle da Gestão Pública**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

MINAS GERAIS. **Tribunal de Contas do Estado**. Cartilha de Orientação de Controle Interno, jun. 2012. Disponível em: <http://www.tce.mg.gov.br/img_site/Cartilha_Control%20Interno.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2013.

MURARO, Mirna; SANTOS, Sandra Regina Toledo dos. A influência da Lei da Responsabilidade Fiscal nos procedimentos de Controle Interno: uma análise nos municípios do Corede Produção no Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 39, n.181, p. 27-41, jan./fev. 2010.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemery Cristina da; BELLO, Suzelei Faria; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/522/pdf_28>. Acesso em: 12 jul. 2013.

CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Fernando Ruppenthal da Luz¹
Lidiane Ribeiro da Veiga²

RESUMO

As empresas necessitam desenvolver métodos e ferramentas que atendam as suas necessidades, de forma que sejam geradas informações que sirvam de apoio para o desenvolvimento do negócio. Neste contexto, surge o custeio por absorção, que aloca todos os custos aos produtos, através do qual é calculado o custo do produto fabricado e o custo do produto vendido, viabilizando a avaliação dos estoques e a apuração do resultado do exercício. Desta forma, o objetivo deste artigo é discorrer sobre este método de custeio, descrevendo quais suas características e como deve ser definido o critério de rateio para alocar os custos indiretos aos produtos, assim como mensurar o custo produtivo total. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica com base em livros de autores da área de Contabilidade de Custos. Conclui-se assim que, além de ser um método de custeio que atende aos fins legais, ele proporciona informações referente ao custo do produto, que serve de base para o cálculo do custo dos estoques e para avaliar o resultado proveniente da venda dos produtos que foram fabricados, observando que os custos diretos são consumidos na proporção de seu consumo e os indiretos com base nos critérios de rateio definidos, para assim alocar os custos aos referidos produtos.

Palavras-chave: Custeio por Absorção – custos - critérios de rateio.

RESUMEN

Las empresas necesitan desarrollar métodos y herramientas que atiendan sus necesidades, de modo que sean generadas informaciones que sirvan de apoyo para el desarrollo del negocio. En este contexto, surge el costeo por absorción, que aloca todos los costos a los productos, por medio del cual es calculado el costo del producto fabricado y el costo del producto vendido, viabilizando la evaluación de los estoques y la determinación del resultado del ejercicio. De esta manera, el objetivo del presente artículo es hablar sobre este método de costeo, describiendo cuales son sus características y como debe ser definido el criterio de rateo para alocar los costos indirectos a los productos, así como mensurar el costo productivo total. Para eso, fue realizada pesquisa bibliográfica con base en libros de autores con el área de Contabilidad de Costos. Concluye así que, además de ser un método de costeo que atiende a los fines legales, el proporciona informaciones referente al costo del

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Fernando. Ruppenthal82@gmail.com

² Orientadora. Mestre em Contabilidade. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. lidiane@fema.com.br

produto, que serve de base para el cálculo del costo de los estoques y para evaluar el resultado proveniente de la venta de los productos que fueran fabricados, observando que los costos directos son consumidos en la proporción de su consumo y los indirectos con base en los criterios de rateo definidos, para así alocar los costos a los referidos productos.

Palabras clave: Costeo por Absorción – costos - criterios de rateo.

INTRODUÇÃO

No atual panorama econômico global, independente do contexto em que a empresa esteja inserida, a competitividade por uma fatia de mercado é elevada. Com isto, as empresas que almejam uma posição de destaque neste âmbito devem, além de ter boas políticas de marketing e gestão, possuir um sistema de custeio adequado a sua realidade, uma vez que necessitam conhecer o custo dos seus produtos ou serviços.

A sistemática de identificar, mensurar e alocar os custos proporcionam informações que podem servir de base para a definição do preço de venda de cada um dos produtos, o que impacta diretamente nos resultados da empresa. Observa-se que, um custo erroneamente contabilizado pode aumentar o valor do preço final do produto e torná-lo pouco atrativo frente à concorrência. A falta de informação dos custos podem ocasionar decisões distorcidas, uma vez que não se tem informações relacionadas aos custos dos produtos, podendo ocasionar decisões equivocadas quanto aos produtos produzidos e comercializados.

Para a apuração dos custos deve ser levado em consideração a estrutura da empresa, os processos de fabricação e os controles existentes, que irá subsidiar a aplicação dos diferentes métodos de custeio existentes. Para fins da contabilidade gerencial pode-se escolher dentre eles aquele que mais satisfatório atenda as necessidades da empresa. Quanto a contabilidade financeira, atendendo ao que preconiza a Legislação Brasileira, deve ser utilizado o método de Custeio por Absorção ou aqueles que dele derivam, como por exemplo, a Departamentalização ou o Custeio Baseado em Atividades.

Para a realização deste estudo foi realizada pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 185), “abrange toda bibliografia já tornada

pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc”.

Desta forma, o artigo tem como objetivo abordar aspectos que servem de base para a aplicação do método de custeio por absorção, suas características e demonstrar através de um exemplo a aplicação deste método em uma empresa fictícia. Para isso, o trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo aborda sobre a diferença entre custo e despesa, o segundo capítulo trata da classificação dos custos, o terceiro aborda sobre os métodos de custeio por absorção, o quarto sobre os critérios de rateio, quinto apresenta o exemplo prático e por último são feitas as considerações em relação a pesquisa realizada.

1 GASTOS: A DIFERENCIAÇÃO ENTRE CUSTO E DESPESA.

Baseado em bibliografias de autores que discorrem sobre o assunto observa-se que a diferenciação dos conceitos entre custos e despesas, de maneira geral, são muito semelhantes. Para Martins e Rocha (2010, p. 09), “gasto ou dispêndio é a compra de bens e serviços”. Bruni e Famá (2007, p. 25) complementa ao descrever que os gastos incorridos na produção são contabilmente classificados como custos e estão diretamente relacionados ao processo de produção de bens ou serviços.

Custo é, conforme Viceconti e Neves (2012, p.14), “o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; são todos os gastos relativos à atividade de produção”.

Partindo dos conceitos apresentados, observa-se que tudo os gastos que estiverem vinculados à produção deve ser classificado como custo. Assim, além da matéria-prima, pode-se citar, por exemplo: a depreciação de equipamentos, a energia elétrica consumida e o salário dos colaboradores da planta fabril. Estes custos devem ser atribuídos ao produto para estimar-se o custo do produto final.

Já as despesas são os gastos relativos aos bens e serviços não utilizados nas atividades de produção, mas consumidos com a finalidade de gerar receitas. (VICECONTI E NEVES, 2012).

De forma semelhante, Padoveze descreve que as despesas são “[...] gastos necessários para vender e enviar os produtos. De modo geral, são os gastos ligados

às áreas administrativas e comerciais.” (PADOVEZE, 2010, p. 320). Em termos gerais, as despesas são necessárias para o funcionamento da empresa, porém não possuem vínculo produtivo, assim pode-se afirmar que a produção de um produto é possível mediante ausência de despesas, porém inexistente produção sem custos.

Para complementar as terminologias de custos apresentadas, é pertinente explicar os conceitos sobre perdas e desperdícios. Segundo Padoveze perdas são “[...] decorrentes de situações excepcionais que fogem à normalidade das operações da empresa.” (Padoveze, 2010, p. 320). Já Bornia (2009) descreve que pela literatura contábil é considerado como o valor dos insumos consumidos de forma anormal e pela literatura da engenharia significa o trabalho que aumenta os gastos e não agrega valor ao produto.

Desperdícios, de acordo com Hernandez, são “[...] gastos incorridos nos processos produtivos... que possam ser eliminados sem prejuízo da qualidade ou quantidade dos bens, serviços e receitas geradas.” (HERNANDEZ, 2005, p.19). Bornia (2009) complementa quando descreve que é o esforço econômico que não agrega valor ao produto e nem serve para suportar diretamente o trabalho efetivo.

Nota-se que a diferença entre perda e desperdício remonta ao fato de que a perda é oriunda de uma situação não prevista, na qual a empresa nada tem como realizar ações para evitá-la, enquanto o desperdício consiste em uma falha no processo produtivo ou provem do uso incorreto ou demasiado dos recursos de produção.

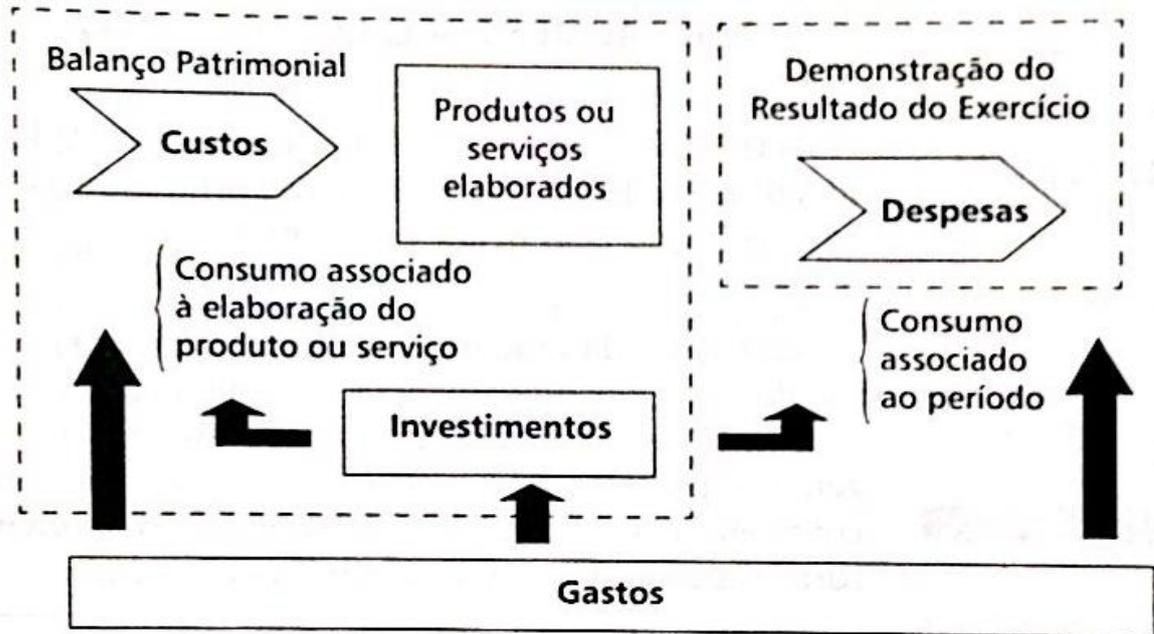


Ilustração 1 – Diferenciação entre custo e despesa

Fonte: BRUNI E FAMÁ (2007, p. 25)

Conforme está demonstrado na Ilustração 1 os custos são diferenciados das despesas pelo fato do seu consumo estar associado à elaboração de um produto ou serviço. Bruni e Famá descrevem que: “os custos *vão para as prateleiras*: enquanto os produtos estão estocados, os custos são ativados, destacados na conta Estoques do Balço Patrimonial, e não na Demonstração de Resultado.” (BRUNI; FAMÁ, 2007, p. 25). Quando os produtos forem vendidos serão incorporados à Demonstração do Resultado do Exercício, sendo confrontados com as receitas de vendas.

2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Existem diferentes classificações que podem ser realizadas quanto aos custos de produção. Cada uma delas tem uma finalidade específica, ou seja, dependendo da forma como os custos são classificados eles podem produzir informações diferentes que atendam necessidades gerenciais diferentes (LEONE e LEONE, 2010).

De acordo com Bornia (2009) existem diferentes classificações de custos, porém da ênfase para as seguintes: quanto à variabilidade, quanto à facilidade de

alocação, quanto ao auxílio à tomada de decisões e quanto à facilidade de eliminação.

Quando relacionados ao volume de produção os custos podem ser classificados em fixos e variáveis.

Custos fixos são aqueles que independem do nível de atividade da empresa no curto prazo, ou seja, não variam com alterações no volume de produção, como o salário do gerente, por exemplo. Os custos variáveis, ao contrário, estão intimamente relacionados com a produção, isso é, crescem com o aumento do nível de atividade da empresa, tais como os custos com matéria-prima. (BORNIA, 2009, p. 19).

Os custos fixos são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume de produção, sendo que, se alteram quando ocorre mudança no nível da capacidade produtiva, momento em que o seu valor pode mudar de patamar, mas ele continua sendo fixo neste novo patamar. Para Martins e Rocha (2010), não é possível mencionar exemplos definitivos e indiscutíveis de custos fixos, pois cada caso deve ser analisado de acordo com as circunstâncias que se apresentarem.

Em relação aos custos variáveis, Martins e Rocha (2010) descrevem que “[...] são aqueles cujo montante é afetado de maneira direta pelo volume, dentro de determinado intervalo do nível de atividade.” (MARTINS; ROCHA, 2010).

Quanto à facilidade de alocação, de acordo com Bornia (2009), os custos são classificados em diretos e indiretos. Os diretos são aqueles facilmente relacionados com as unidades de custos, como os produtos, os processos, os setores, etc. Exemplo: matéria-prima e mão de obra direta. Já os indiretos não podem ser facilmente atribuídos às unidades, necessitando de alocações para isso. Exemplos: mão de obra indireta e aluguel.

Para Viceconti e Neves (2012), os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, uma vez que há uma medida objetiva de seu consumo na produção. Já os indiretos dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados aos diferentes produtos, tendo como parâmetro para as estimativas a base ou critério de rateio.

Além destas classificações, Bornia (2009) relata que, quanto ao auxílio à tomada de decisões, os custos podem ser classificados como relevantes, que são aqueles que se alteram dependendo da tomada de decisão; e não relevantes, são

aqueles que independem da tomada de decisão. Quanto à facilidade de eliminação são classificados como custos fixos elimináveis, que podem ser eliminado no curto prazo, e não elimináveis, que não podem ser eliminados no curto prazo.

3 MÉTODOS DE CUSTEIO

Através do método de custeio adotado, define-se a forma como serão alocados os custos indiretos de fabricação (CIF's), também nomeados por alguns autores como gastos gerais de fabricação (GGF's). De acordo com Padoveze (2010, p.241) método de custeio “é o processo de identificar o custo unitário de um produto, partindo dos custos diretos e indiretos”. Para Bruni e Famá métodos de custeio “referem-se às formas como os custos são registrados e transferidos internamente dentro de uma entidade.” (BRUNI; FAMÁ, 2007, p.33).

A partir destas citações, cabe ressaltar que em ambas as definições tem-se que o método de custeio trata-se, em sua essência, de uma ferramenta utilizada para apurar os custos envolvidos em todo o processo de transformação de uma matéria-prima em produto final e desta forma auxiliar na definição do preço de venda do mesmo.

Para Bornia (2009), os sistemas de custos estão divididos em princípios e métodos de custeio, sendo o primeiro o que norteia o tratamento das informações e o segundo o que viabiliza a operacionalização desse princípio. Os princípios de custeio são filosofias básicas que são seguidas pelos sistemas de custos e são divididos em: custeio variável, por absorção integral e por absorção ideal. Já os métodos estão divididos em: métodos dos centros de custos ou RKW, Custeio Baseado em Atividades (ABC) e Método da Unidade de Esforço de Produção (UEP).

Conforme Martins e Rocha, “[...] método de custeio diz respeito à composição do valor de custo de um evento, atividade, produto, atributo etc., ou seja, de uma entidade objeto de custeio de interesse do gestor.” (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 44). Relatam ainda que o estudo e a prática dos diferentes métodos de custeio referem-se às alternativas de decisão sobre as quais os elementos de custos devem ou não ser computados na mensuração dos custos dos produtos.

Padoveze afirma ainda que “basicamente temos três métodos de custeamento, baseado na classificação e comportamento dos custos e despesas.” (PADOVEZE, 2010, p.341). São eles: custeamento direto ou variável, por absorção e integral. Dentre estes três métodos, foi analisado o custeio por absorção, por ser o objeto deste artigo.

3 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Este método deriva-se do sistema RKW alemão, porém contempla a diferenciação entre custos e despesas, situação esta que não ocorre no RKW, conforme descrito por Hernandez (2005, p.69): “pelo método RKW, todos os gastos do período (custos e despesas) eram apropriados à produção por meio das técnicas de rateio”.

Porém, a globalização da economia, o incremento de processos produtivos e a necessidade de um custo mais exato do produto trouxeram consigo a necessidade de diferenciação entre custos e despesas. Neste contexto temos que:

Com o desenvolvimento da economia norte-americana, as despesas administrativas passaram a representar importante parcela dos gastos empresariais e julgou-se necessário segregá-las dos custos e apropriá-las diretamente ao resultado do exercício. (HERNANDEZ, 2005, p.69).

Ainda de acordo com Hernandez, “[...] tanto os custos diretos quando os indiretos incorporam-se aos produtos. Os primeiros, por meio de apropriação direta e os indiretos por meio de sua atribuição com base nos critérios de rateio.” (HERNANDEZ, 2005, p.69). Neste contexto, Wernke (2004, p. 20) afirma que o custeio por absorção “consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos, de forma direta ou indireta mediante critérios de rateio”.

Para Viceconti e Neves (2012), o custeio por absorção é um processo de apuração dos custos que tem o objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos ou variáveis) em cada fase de produção. O custo é absorvido ao ser atribuído a um produto ou unidade de produção, assim cada unidade ou produto receberá sua parcela no custo até que o valor aplicado seja totalmente absorvido pelo custo dos produtos vendidos ou pelos estoques finais.

De modo geral, verifica-se que no custeio por absorção todo custo fabril (direto ou indireto) deve ser destinado ao produto (ou aos produtos) até que inexistam custos não destinados. Pode-se assim afirmar, portanto, que no custeio por absorção todo custo direto é alocado ao produto de acordo com a quantidade utilizada na produção; já os custos indiretos são alocados ao produto com base em rateios definidos previamente e de acordo com a natureza de cada um destes custos indiretos.

Wernke afirma que “por ser permitido pela legislação brasileira, este método é o mais utilizado para finalidades contábeis. Em termos gerenciais, porém costuma receber várias críticas.” (WERNKE, 2004, p.21).

No que diz respeito à legislação brasileira, o custeio por absorção atende ao disposto na Lei 6.404/76, Lei das Sociedades por Ações, instrumento normativo para as empresas/companhias de capital aberto e, por este motivo, possui vasta aceitação contábil.

Todavia, em termos gerenciais, o método apresenta-se suscetível a falhas devido aos critérios de rateio utilizados. Estes critérios podem ser definidos de forma arbitrária e subjetiva ocasionando distorção na alocação dos custos indiretos de fabricação.

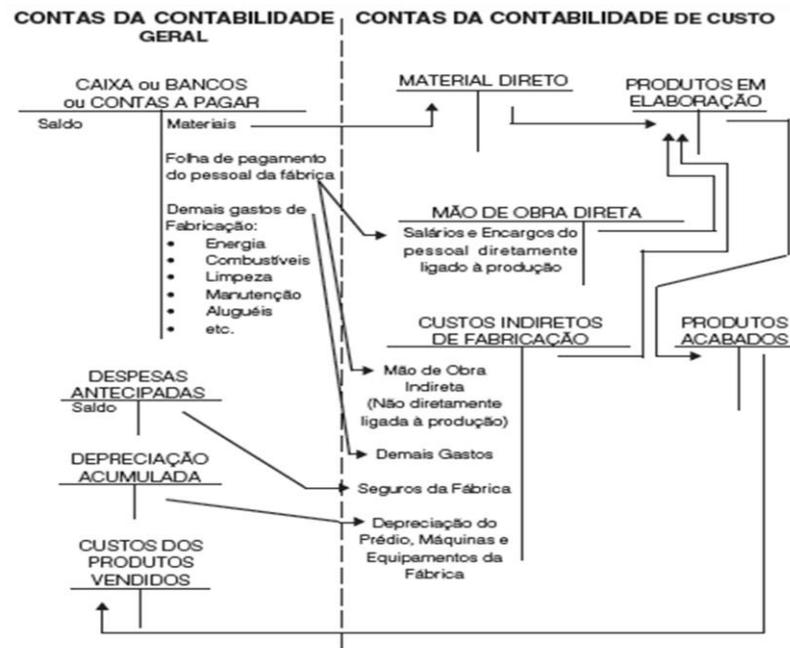


Ilustração 2 – Integração da Contabilidade Geral com a Contabilidade de Custos
 Fonte: VICECONTI E NEVES (2012, p. 34).

Através da Ilustração 2 verifica-se a integração da Contabilidade Geral com a Contabilidade de Custos, o que ocorre quando é aplicado o método de custeio por absorção, uma vez que são alocados todos os custos ao produto, o que é demonstrado através da conta material direto, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação que retratam a apuração dos custos, o que compõe o estoque de produtos em elaboração e os de produtos acabados.

Conforme descrevem Martins e Rocha (2010), o método de Custeio por Absorção possui variações. Dentre estas, cabe destacar o Custeio Pleno que atribui também as despesas fixas aos produtos. Ressaltam ainda que todos os métodos que atribuem custos fixos aos produtos derivam do Custeio por Absorção. Além do Custeio Pleno citam o Absorção Parcial e o Parcial Modificado, sendo que o primeiro não aloca aos produtos os gastos da Administração Geral e o segundo não aloca aos produtos os custos fixos estruturais.

3.1 CRITÉRIOS DE RATEIO

No custeio por absorção os custos indiretos de fabricação são alocados a cada produto utilizando-se diferentes critérios de rateio. No entanto, estes são

subjetivos, definidos pela empresa produtora visando alocar os custos da forma mais precisa possível de acordo ao seu processo produtivo.

De acordo com Hernandez “[...] não há critérios de rateio que sejam válidos para todas as empresas e sua definição depende do gasto que estiver sendo rateado, do produto ou centro de custo que esteja sendo custeado e da relevância do valor envolvido.” (HERNANDEZ, 2005, p.28). Com isso, podem ser utilizados diferentes critérios de rateio, de acordo com o tipo de custo indireto que está sendo analisando. Para a mão de obra direta, por exemplo, recomenda-se como critério de rateio a quantidade de horas trabalhadas em cada produto, porém caso o gestor julgue que o critério que melhor se aplique a sua planta fabril seja o da quantidade produzida poderá fazer o referido rateio baseado neste critério.

De forma geral, a fórmula para cálculo do percentual de alocação de um custo indireto por produto é, conforme Hernandez (2005, p.28):

$$\text{Percentual do custo indireto no produto} = (\text{Custo indireto utilizado no produto} / \text{Total do custo indireto}) \times 100$$

Partindo desta fórmula, para facilitar o entendimento, segue o exemplo, conforme Padoveze (2010) de uma empresa que produz dois itens: o Alfa e Beta, em que as horas totais trabalhadas (4000 horas) estão divididas em 2500 horas e 1500 horas para cada um dos produtos. respectivamente:

$$\text{Produto Alfa: } (2500 \text{ horas} / 4000 \text{ horas}) \times 100 = 62,5\%$$

$$\text{Produto Beta: } (1500 \text{ horas} / 4000 \text{ horas}) \times 100 = 37,5\%$$

Entende-se através do cálculo apresentado que todos os custos produtivos que se utilizam do critério de rateio horas totais trabalhadas serão alocados na proporção de 62,5% para o produto Alfa e 37,5% para o produto Beta. A fórmula então é definida como a proporção entre o total geral da métrica utilizada como critério de rateio (horas totais) e o quanto desta métrica está vinculado a cada produto. Uma vez obtida esta proporção, aplica-se todos os custos cujo rateio dar-se-á por este critério e obtém-se o valor a ser rateado para cada produto. (PADOVEZE, 2010)

De acordo com os critérios de rateio definidos pela empresa, conforme explicado anteriormente, poderão os custos, nas proporções que lhe competem, serem alocados a cada um dos produtos.

Para facilitar o entendimento do processo do custeio por absorção detalha-se o processo através do exemplo apresentado a seguir, buscando demonstrar a aplicação prática no método pesquisado neste artigo.

3.2 EXEMPLO PRÁTICO

A FRL Solutions produz 2 itens para revenda, FRL Classe A e FRL Classe B. O tempo médio de produção unitária para o produto FRL Classe A é de 2,5 horas e para o produto FRL Classe B é de 2 horas. Para este exemplo, toma-se como quantidade produzida de cada produto 500 e 1000 unidades respectivamente, totalizando a produção do período 1500 unidades. Dadas estas informações, deve-se alocar os custos indiretos de fabricação utilizando-se critérios de rateio; e os diretos são alocados de acordo a quantidade utilizada (PADOVEZE, 2010):

- Matéria-prima (em \$):
FRL Classe A: 25.000,00
FRL Classe B: 40.000,00

Tabela 1
Custos de produção

CUSTOS DE PRODUÇÃO (\$) - FRL SOLUTIONS			
Mão de obra direta	70.000,00	Mão de obra indireta	25.000,00
Energia elétrica	12.000,00	Depreciação	7.000,00
Aluguel planta fabril	3.500,00	Seguros planta fabril	1.500,00
Materiais indiretos	17.000,00		

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010)

Os custos relacionados a mão de obra direta, mão de obra indireta, energia elétrica e depreciações terão seu rateio definido tendo por base o tempo de produção; para os demais custos utilizar-se-á como critério de rateio a quantidade produzida.

Definindo os critérios de rateio:

- Com base na quantidade produzida:

$$\text{FRL Classe A: } (500 / (500+1000)) \times 100 = 33,34\%$$

$$\text{FRL Classe B: } (1000 / (500 + 1000)) \times 100 = 66,66\%$$

- Com base nas horas trabalhadas:

$$\text{FRL Classe A: } (2,5 / (2,5 + 2)) \times 100 = 55,55\%$$

$$\text{FRL Classe B: } (2 / (2,5 + 2)) \times 100 = 44,45\%$$

Deve-se alocar aos produtos os respectivos custos, tendo por base a proporcionalidade encontrada para cada critério de rateio e aplicando-se a mesma a cada um dos custos de produção.

Como resultado ter-se-á o mapa de custos, conforme pode-se visualizar na tabela que segue:

Tabela 2
Custos de fabricação alocados aos produtos

MAPA DE CUSTOS - FRL SOLUTIONS			
	Classe A	Classe B	Total
Quantidade	500	1000	1500
% de rateio	33,34%	66,66%	100,00%
Horas x unidade	2,5	2	4,5
% de rateio	55,55%	44,45%	100,00%
Matéria Prima	25.000,00	40.000,00	65.000,00
Rateios Baseados no tempo de produção:			
Mão de Obra Direta	38.885,00	31.115,00	70.000,00
Mão de Obra Indireta	13.887,50	11.112,50	25.000,00
Energia Elétrica	6.666,00	5.334,00	12.000,00
Depreciações	3.888,50	3.111,50	7.000,00
Rateios baseados na quantidade produzida:			
Aluguel	1.166,90	2.333,10	3.500,00
Seguros	500,10	999,90	1.500,00

Material Indireto	5.667,80	11.332,20	17.000,00
Custo total:	95.661,80	105.338,20	201.000,00
Custo unitário:	191,32	105,34	

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010)

Pode-se observar no exemplo supracitado a alocação de todos os custos diretos e indiretos de fabricação dos produtos mediante o rateio e fazendo com que a produção absorva em sua totalidade os referidos custos. De posse do custo total, divide-se o mesmo pela quantidade produzida e obtém-se o custo unitário por produto para o período.

Após a descrição do exemplo prático verifica-se que custos forma alocados para cada um dos produtos, o que permite verificar quanto custo cada produto através do método de custeio por absorção, o qual, além de ser legalmente aceito para fins fiscais, serve como ferramenta gerencial para análise dos custos produtivos, podendo também auxiliar como base para a formação do preço de venda dos produtos, desde que considerado os demais gastos gerados pela empresa.

CONCLUSÃO

Após a realização do trabalho cabe observar que a contabilidade de custos assume importante papel para a geração de informações para as empresas uma vez que é através dela que se apura o custo dos produtos e serviços, além de gerar informações quando a avaliação dos estoques e apuração do resultado do exercício.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada pode-se entender sobre a diferença entre custo e despesa, como os custos são classificados, quais são os métodos de custeio, enfocando o absorção, indo ao encontro do objetivo deste trabalho, uma vez que foi explicado sobre os critérios de rateio e apresentado um exemplo prático para demonstrar como este método deve ser operacionalizado.

Analisando as informações apuradas e com o entendimento do processo de alocação dos custos através do custeio por absorção pode-se concluir o que referido método é uma ferramenta utilizada pelas empresas, uma vez que, além de atender ao fisco, ele gera informações que podem ocasionar ações e estratégias que vão ao

encontro das necessidades da empresa. Cabe ressaltar ainda que, pelo fato do método ser aceito pela legislação vigente, torna-se imprescindível a adoção deste junto às empresas.

Trata-se ainda de um método útil para os gestores, devendo observar os critérios de rateio que são definidos para alocar os custos indiretos, de forma que sejam minimizados os graus de subjetividade. Partindo deste pressuposto, este também é o ponto negativo do custeio por absorção, pois como podem ser utilizados diferentes métodos de rateio, estes podem ser definidos de forma subjetiva e arbitrária, sem levar em consideração, por vezes, a melhor alternativa possível, o que pode ocasionar distorção no custo do produto.

Para finalizar, verifica-se com a realização da pesquisa que o estudo demonstra que o custeio por absorção é um método eficaz, porém necessita possuir critérios de implantação bem definidos para que, desta forma, os resultados sejam satisfatórios.

REFERÊNCIAS

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

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel.** São Paulo: Atlas, 2007.

HERNANDEZ Perez Junior José; OLIVEIRA, Luis Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos.** São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 2010.

VICECONTI, Paulo Eduardo V.; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

IMUNIDADE NAS ENTIDADES FILANTRÓPICAS

Dandara Luiza Riffel¹
Patricia Cristina Reidel²
Patrícia Schuster Bones³
Eduardo Meyer Mendes⁴

RESUMO

O presente estudo apresenta a importância e o objetivo das imunidades nas entidades filantrópicas, também conhecidas por entidades sem fins lucrativos ou de terceiro setor. Estas, que são dispensadas do pagamento de determinados tributos. A análise tem como objetivo entender a forma como é realizada a administração de uma entidade de terceiro setor e o motivo destas não sofrerem tributações. No artigo utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica a respeito da opinião de autores da área. O lucro obtido é destinado ao próprio patrimônio da instituição, não havendo benefício aos dirigentes. Não ter fins lucrativos não significa, de modo algum, ter receitas limitadas aos custos operacionais. Elas na verdade podem e devem ter sobras financeiras, até para que possam progredir, modernizando e ampliando as suas instalações. O que não podem é distribuir lucros. São obrigadas a aplicar todas as suas disponibilidades na manutenção dos seus objetivos institucionais. Para que seja possível a obtenção do lucro e consequente proteção do patrimônio é necessário controlar as expectativas dos consumidores desde o ponto de partida para que, assim, o controle seja permanente. A maior importância na empresa é o seu lucro contábil, porém as estimativas precisam ser alcançadas mediante análise de dados, para que, deste modo, maiores expectativas sejam obtidas, identificando quais são as imunidades tributárias.

Palavras-chave: Entidades filantrópicas – imunidades - tributos.

ABSTRACT

This study discusses the importance and scope of immunities in charities, also known as nonprofit or third sector. These are exempted from paying certain taxes. The analysis aims to understand how the administration is carried out in a third sector organization and why these do not suffer taxation. Article used as

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis – danda-riffel@hotmail.com

² Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis – pati_pcr@hotmail.com

³ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis – pati_bones@hotmail.com

⁴ Especialista em Direito Tributário – Orientador - Professor do Curso de Ciências Contábeis - Faculdades Integradas Machado de Assis - eduardo@fema.com.br

methodology literature about the opinion of professional authors in the area. The profit is intended to own equity of the institution, with no benefit to the leaders. Not for profit does not mean, in any way, have limited revenues to operating costs. They actually can and should have financial surpluses, even to prosper, modernizing and expanding its facilities. What it can not distribute profits. Are required to apply all its cash to maintain their institutional objectives. To be able to produce profits and consequent protection of shareholders is necessary to control consumer expectations from the starting point to thereby control is permanent. The company is most important in your taxable income, but estimates need not achieved through data analysis, so that thereby, higher expectations are obtained by identifying what are the tax immunities.

Keywords: Charities, immunities, taxes.

INTRODUÇÃO

As imunidades são determinadas como sendo a teoria de não incidência tributária definida pela Constituição, assim fica vedado o pagamento de determinados tributos para algumas pessoas ou entidades.

O artigo tem por finalidade analisar alguns conhecimentos sobre as imunidades existentes em entidades filantrópicas, ou seja, sem fins lucrativos. Objetivo deste trabalho é identificar a importância da implantação da gestão social na sociedade.

As entidades sem fins lucrativos exercem funções cada vez mais amplas na sociedade moderna, realizando atividades de diversos âmbitos, entre eles estão os de caráter beneficente, cultural, filantrópico, educacional, científico, entre outros, sempre buscando a realização de atividades com fins sociais.

1 DEFINIÇÃO DE UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA

As entidades filantrópicas conhecidas também como Terceiro Setor são entidades sem fins lucrativos e tem por finalidade gerar mudanças sociais. Seus efeitos são mudanças nas pessoas, na cultura, saúde, habilidade, competência, conduta. Assim, a entidade desempenha efetivamente sua obrigação reintegrando pessoas no sistema social e econômico, transformando-o. As entidades filantrópicas possuem algumas características principais, onde:

- a) O lucro não é seu motivo para existir, mas é um meio que passa a ser necessário para que se possa garantir o prosseguimento e a realização de suas finalidades institucionais.
- b) O patrimônio cabe à sociedade como um todo, não pertencendo aos seus membros ou mantenedores.
- c) Seu propósito institucional, objetivando alterações sociais.
- d) As contribuições, doações e subvenções constituem-se, normalmente, nas principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais das entidades sem fins lucrativos. (ALCEDINO GOMES BARBOSA, 2003, p. 180).

Segundo Barbosa, alguns exemplos de entidades assistenciais são:

As entidades sem finalidade de lucros exercem atividades assistenciais, de saúde, educacionais, técnico-científicas, esportivas, religiosas, políticas, culturais, beneficentes, sociais, de conselhos de classe e outras, administrando pessoas, coisas, fatos e interesses coexistentes e coordenados em torno de um patrimônio com finalidade comum ou comunitária. (2003, p. 180).

O resultado positivo da empresa não é destinado aos possuidores do seu patrimônio líquido e, portanto, conseqüentemente ele é usado diretamente nas necessidades da mesma. As receitas tanto das doações quanto de investimentos sucessivamente devem ser armazenadas por um documento legal, ou seja, no patrimônio social, além das ações arrecadadas pela própria entidade.

Definida as entidades filantrópicas mesmo que de forma sucinta, se verifica que as mesmas visam ao atendimento do bem comum, sem vistas à distribuição de renda entre os seus participantes. Nesse sentido, passar-se-á análise das imunidades.

2 IMUNIDADE

A definição de imunidade se resume basicamente a aquilo que não pode ser tributado. Imunidade é uma assistência que a Constituição Federal atribui aos contribuintes. É uma presunção de não incidência tributária cientificamente caracterizada. (HUGO DE BRITO MACHADO, 2010, p. 300).

Os artigos da Constituição Federal que tratam do tema em estudo, se referem às situações em que apresentam as conjunturas das entidades filantrópicas que são agraciadas com regras de imunidades. Assim, tem-se, por exemplo, o art. 150, VI, c, que veda a cobrança de impostos sobre o art. 195, § 7º da Constituição Federal tratando sobre a imunidade das contribuições das entidades de assistência social. Para auxiliar no significado de isenção das entidades filantrópicas associam-se artigos que tratam do tema previsto no Código Tributário Nacional.

As imunidades que são previstas no artigo 150 da Constituição Federal só existem para impostos, mas não se pode esquecer que existem imunidades na Constituição em relação às taxas e contribuições especiais, como por exemplo, a indicada no artigo 195 § 7º.

A imunidade só abrange a obrigação principal, conservando-se assim as obrigações acessórias. A obrigação principal nasce com o acontecimento de um fato gerador, e denomina-se como o ato de pagar um tributo ou multa tributária, conseqüentemente eliminando-se com o seu pagamento. Entretanto as obrigações acessórias ocorrem da norma tributária e definem-se como o auxílio ao fisco, ou seja, auxiliar o estado na fiscalização da arrecadação de tributos (LUCIANO AMARO, 2012, p. 273).

Conforme Machado, imunidade se define:

O importante é notar que a regra de imunidade estabelece exceção. A Constituição define o âmbito do tributo, vale dizer, campo dentro do qual pode o legislador definir a hipótese de incidência da regra de tributação. A regra de imunidade retira desse âmbito uma parcela, que torna imune. Opera a regra imunizante, relativamente ao desenho constitucional do âmbito do tributo, da mesma forma que opera a regra de isenção relativamente à definição da hipótese de incidência tributária. (MACHADO, 2010, p. 300)

As prerrogativas incidem na eliminação das competências da União, dos Estados, além do Distrito Federal e dos Municípios, para estabelecer tributos relativamente a certos atos, fatos e pessoas definidas, descritos na Constituição Federal. Da mesma maneira concedem competências para designar tributos sobre materialidades definidas, a Constituição também demarca outras situações específicas que são distanciadas dos vínculos tributários (MELO, 2009, p. 345).

Contudo, as imunidades estão previstas ao longo da Lei Maior. Entretanto, o principal artigo da Constituição Federal que trata do tema é o artigo 150, inciso VI da Constituição Federal, razão pela qual o mesmo será abordado no item abaixo.

3 AS IMUNIDADES DO ARTIGO 150, VI, DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Além das imunidades reguladas no art. 150, VI, c, outras imunidades são encontradas no transcorrer na Constituição. Pode-se citar entre elas, na linha do que leciona Machado:

- a) Art. 150, VI, a, Imunidade recíproca: prevê a impossibilidade de cobrança de impostos referente ao patrimônio, renda ou serviços entre os indivíduos federativos. Tal imunidade atinge um regime econômico, em que o Estado apresenta autonomia total a si, entretanto só poderá ocorrer quando for perante o seu patrimônio, serviços ou renda estando conectadas a fins efetivos ou decorrentes a elas. (MACHADO, 2010, p.301).
- b) Art. 150, VI, b, Imunidade dos templos: imposto algum será cobrado sobre os templos de qualquer culto e fato relacionado a eles.(MACHADO, 2010, p.304).
- c) Art. 150, VI, c, Imunidade dos partidos políticos e suas fundações, instituição de educação, assistência social, entidades sindicais dos trabalhadores, sem fins lucrativos, e qualquer tipo de consentidos aos requisitos da Lei. (MACHADO, 2010, p.305).
- d) Art. 150, VI, d, Imunidade do livro, jornal e periódico: tem alcance sobre a sua venda ou distribuição, sendo que para se tornar efetiva abrange por completo o material imprescindível para a sua confecção, ou seja, o imposto não ocorre sobre qualquer insumo relacionado a destinação da produção destes objetos. (MACHADO, 2010, p.306).

Em relação à imunidade das entidades de assistência social, objeto do presente trabalho, a mesma será abordada no próximo item.

4 IMUNIDADE DAS ENTIDADES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

As imunidades tributárias previstas na Constituição Federal, no art. 150, VI,c, foram formadas pelo constituinte com a intenção de certificar aos cidadãos a dignidade da pessoa humana. Além de imunizar por meio de impostos na tributação das instituições de educação e também de assistência social sem fins lucrativos. Nesse sentido, oportuna a sua transcrição:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União Federal, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: (...)
VI - instituir impostos sobre: (...) c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

Como as organizações de assistência social consistem em auxiliar o Estado nos direitos sociais, que estão previstos na Constituição Federal art. 6º, elas estão diretamente ligadas no auxílio à proteção das camadas inferiores, ou seja, compostas por uma classe mais pobre (SABBAG, 2011, p. 350).

Contudo o Terceiro Setor está direcionado a aplicação de benefícios, sem fins lucrativos, criando bens e serviços de caráter público, tendo como exemplo as ONGs (Organizações Não Governamentais), as OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), além das OS (Organizações Sociais). Deste modo prestando atividades de interesse público, estas organizações não visam em situação alguma o lucro, conseqüentemente a entidade vai estar sujeita a cobrança de certas taxas e também as contribuições de melhoria, porém estão totalmente imunes a qualquer tipo de impostos e as contribuições sociais previdenciárias. (SABBAG, 2011, p. 351).

Os principais tributos a serem imunizados pela Constituição Federal, Art. 150, VI, c, consistem:

- a) Imposto sobre a Renda – IR;
- b) Imposto sobre Serviços – ISS;
- c) Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU;
- d) Imposto Retido Pessoa Jurídica – IRPJ.

4.1 OBJETIVO DA IMUNIDADE

Tendo em vista que as imunidades são limitações constitucionais ao poder de tributar e que, portanto, estão previstas na Constituição Federal, é necessário que se justifique a sua razão de existir.

Assim, no caso do presente estudo, a justificativa para a razão das entidades assistenciais serem imunes ao pagamento de impostos é o incentivo a propagação da assistência social e dos direitos sociais. Sobre o assunto Sabbag afirma que o elemento que justifica a imunidade das Entidades de Assistência Social é a “difusão da assistência social” (2011, p. 350).

A imunidade tributária é a dispensa de pagamento de tributos, onde assim, as suas regras são apenas prevista na Constituição Federal. A isenção tributária tem suas regras definidas pelas demais leis que a Constituição Federal define, geralmente conhecidas como leis ordinárias. Tanto a imunidade como a isenção tem a função de que certos fatos não tenham que gerar impostos, as duas assim estão no campo da não incidência.

CONCLUSÃO

Pela expressiva participação que as entidades sem fins lucrativos significam na economia nacional, é evidente que estudos mais profundos nas Ciências Contábeis sejam realizados, para que possa ser ressaltado o quão importante é o seu papel na sociedade.

Conforme consta na Constituição Federal, art. 150, VI, as situações de imunidade abrangem mais de uma pessoa, ou seja, não atingem as entidades de assistência social, mas também, por exemplo, os partidos políticos, os sindicatos dos trabalhadores, dentre outros, como descrito no decorrer da presente pesquisa.

O papel principal existente em uma organização do terceiro setor se caracteriza pelos seus fins sociais em prol da coletividade. Por essa razão, parece razoável a não incidência de tributos sobre essas atividades.

Entretanto, a ressalva que deve ser feita é a de que tanto o lucro quanto as doações, realizadas na entidade, devem ser totalmente destinadas ao benefício próprio da instituição.

Por fim, conclui-se que a ligação entre os fins sociais das entidades é a imunidade, sendo algo justo e coerente, pois, se uma entidade faz o papel que compete principalmente ao Estado, é lícito que tal entidade se beneficie de dispensas de pagamento de tributos. Para assim, continuar incentivando essas atividades tão importantes para a sociedade, desenvolvidas pelas entidades do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

CARRAZZA, Roque Antônio. **Curso de Direito Constitucional Tributário**. Malheiros Editores Ltda. 24. ed. São Paulo: SP, 2008.

SABBAG, Eduardo. **Manual de Direito Tributário**. 3. ed. São Paulo. Saraiva, 2011.

BARBOSA, Alcedino Gomes. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Conselho Federal de contabilidade. Brasília. CFC, 2003.

MACHADO, Hugo de Brito. **Curso de direito tributário**. 31. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

PAULSEN, Leandro. MELO, José Eduardo Soares de. **Impostos federais, estaduais e municipais**. 5. ed. Porto alegre. Livraria do Advogado. Editora, 2009.

AMARO, Luciano. **Direito Tributário Brasileiro**. 18. ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

**MATRIZ DE CRESCIMENTO E PARTICIPAÇÃO (BCG): UM ESTUDO NO SETOR
MOVELEIRO DO NOROESTE GAÚCHO**

Álvaro Sarturi de Oliveira¹
Bruna Thaís Baron Strauss²
Tamires Cristina Perius³
Marcos Rogério Rodrigues⁴

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo avaliar a Matriz de Crescimento e Participação do mercado (Matriz BCG) em duas empresas do segmento Moveleiro. Para tanto, buscou-se apresentar os conceitos referentes à estratégia empresarial, bem como a Matriz BCG. A fim de atingir seu objetivo realizou-se um estudo de caso em duas organizações que atuam no setor Moveleiro, tal estudo, se deu por meio de uma entrevista semiestruturada com os gestores dessas organizações. Com as principais evidências obtidas nas empresas, conclui-se que, para a empresa A define-se como produto vaca leiteira, a cozinha sob medida e para a empresa B o produto é o quarto sob medida. Já os produtos elencados como estrelas são os móveis sob medida para ambas as empresas.

Palavras-chave: estratégia empresarial - matriz BCG - produtos.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico surge para alinhar a organização e traçar metas de curto, médio e longo prazo, ao passo que, se uma estratégia for bem formulada e aplicada, pode garantir o sucesso pleno da organização.

No que tange a administração, Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que o planejamento surgiu em um ambiente extremamente rico em termos de recursos, em consequência disso, a tendência é que as empresas ampliem sua visão estratégica

¹ Acadêmico do Curso de Administração – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alvaro.data@terra.com.br

² Acadêmico do Curso de Administração – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. bruna092009@hotmail.com

³ Acadêmico do Curso de Administração – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tamiresperius@hotmail.com

⁴ Mestre em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração - Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

para incluir tais recursos, e logo após, aplicá-los de maneira correta para a criação da estratégia de produtos e mercados potenciais.

Na ótica de Chiavenato (2003), as organizações são limitadas a recursos escassos, tendo como decorrência, a perda das oportunidades que surgem, daí o problema de definir a melhor alocação dos recursos. Para atingir a eficiência, as organizações devem aplicar seus recursos nas alternativas que produzam melhores resultados.

Com base nesse modelo, para Oliveira (2013) o planejamento corresponde ao propósito de um conjunto de providências a serem traçadas pelo setor estratégico de uma organização, com o intuito de que o futuro tende a ser diferente do passado, por isso é necessário um planejamento contínuo e inovador, para aprimorar a gestão de uma organização. Um importante alinhamento estratégico foi proporcionado pela Boston Consulting Group, que inseriu a Matriz BCG, ou seja, matriz de crescimento e participação.

O artigo contempla em sua primeira parte um tópico sobre estratégia, ao passo que serão abordadas suas definições e caminhos para almejar os resultados esperados. Posteriormente, discorre de maneira sucinta a abordagem da Matriz BCG, definindo seus propósitos e suas aplicabilidades nos atuais cenários competitivos.

Posteriormente, apresenta-se um estudo empírico, que busca mostrar os tipos de produtos elencados pela Matriz BCG, bem como a análise e apresentação dos resultados e as conclusões do estudo.

1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As atuais empresas, devido à alta competitividade, devem objetivar sempre a maximização dos lucros, não somente o necessário, traçando estratégias para superar etapas, cenários e os demais concorrentes. De acordo com Oliveira (2012) uma empresa seguramente tem um perfil estratégico, baseado nas principais ações que adota, e na forma como define seu segmento de atuação, bem como sua postura estratégica perante o ambiente empresarial. Com as constantes mudanças a organização necessita de estratégias para manter-se competitiva.

O termo estratégia pode ser definido de maneiras diferentes entre si, porém com um objetivo em comum, o alcance das metas. Contextualizando, Oliveira (2013), define estratégia como um caminho ou ação formulada e apropriada para atingir, de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os objetivos propostos, para garantir um posicionamento da organização diante do seu ambiente, ou seja, onde estão os fatores que dificilmente podem ser controlados.

Na visão de Certo e Peter (1993), a administração estratégica é determinada por meio de um processo contínuo e interativo, que visa manter a organização integrada em seu ambiente. É cada vez mais evidente a necessidade de traçar estratégias que conduzam ao objetivo desejado pela organização:

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível deve ser original e até artilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições de usufruir. (OLIVEIRA, 2012, p. 5).

O sucesso dos objetivos da empresa depende da boa estratégia por ela utilizada, que possibilita o crescimento e a capacidade da organização aproveitar o ambiente e se preparar para as ameaças existentes. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) são por meio de táticas que se implementam as estratégias, onde são traçados os planos de emprego dos recursos previstos pelo nível operacionais. Que juntas permitem a integração dos esforços da empresa, alavancado o objetivo desejado.

Para Tavares (2010) o papel da estratégia é constituir um elo entre o presente e o futuro, visando assegurar a sobrevivência e o crescimento da organização. Com isso a gestão estratégica mostra a direção orientada para a visão e a missão, instigar a criatividade e a inovação e aumentar a motivação dos parceiros pelo trabalho.

Segundo Oliveira (2012) para a formulação das estratégias empresariais, devem-se considerar alguns aspectos: a empresa e seus recursos, pontos fortes e fracos, sua missão e propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas, oportunidades e ameaças, e o ambiente para a melhor adequação possível da amplitude e abordagem de visão dos executivos da empresa. Percebe-se, que é

necessário um conhecimento geral da situação da empresa tanto interno como externamente.

A estratégia é de fundamental importância para as organizações sendo de responsabilidade de seus Administradores, para Oliveira (2012) o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, é a formulação de objetivos e a seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para alcançar seus objetivos, levando em conta as condições externas e internas a empresa e a evolução esperada.

No entendimento de Costa (2006) a atitude estratégica consiste em a pessoa se transportar mentalmente para um futuro desejável e possível, então olhar para trás e se perguntar o que deveria ser feito para que o idealizado se concretize.

De acordo com Certo e Peter (1993), os Administradores devem compreender que o desenvolvimento de um sistema de Administração estratégica efetiva e eficiente pode ser uma tarefa demorada, que exige apoio, concentração de esforços e muita paciência. Portanto é um processo contínuo que exige determinadas capacidades e atenção das pessoas envolvidas.

Na visão de Oliveira (2012, p. 85) “estratégias são as ações ou caminhos mais adequados a serem executados para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa”. Isso com o engajamento de todos os funcionários e demais parceiros, para alcançarem os objetivos da empresa.

Outro aspecto a ser observado é a responsabilidade social, na qual é de suma importância para as empresas que desejam se destacar no mercado competitivo, no entendimento de Certo e Peter (1993) a organização deve oferecer exemplos sobre as formas de levar a responsabilidade social em conta, na condução de uma análise do ambiente e na formulação, implementação e controle da estratégia.

Na ótica de Oliveira (2012) a excelência da gestão empresarial depende da capacidade dos executivos captarem a dinâmica econômica e política do momento do país, para encontrar melhores alternativas de ajustes estratégicos da empresa ao ambiente, onde os fatores não são controláveis. A seguir, é apresentada de forma sucinta a Matriz BCG.

2 MATRIZ CRESCIMENTO E PARTICIPAÇÃO

O termo BCG surgiu em 1963, quando Bruce D. Henderson fundou a Boston Consulting Group, na qual se tornaria um marco no conceito de gestão visando à compreensão tanto do papel de participação de mercado, quanto à importância da alocação dos ativos da gestão estratégica das organizações.

O modelo BCG, segundo Chiavenato (2003), parte da premissa de que a organização necessita ter um portfólio de produtos com distintas taxas de crescimento e distintas participações de mercado. Produtos com alto crescimento demandam injeções de dinheiro para desenvolver, enquanto produtos de baixo crescimento necessitam gerar excesso de caixa. Esse modelo elenca quatro tipos de produtos, que juntos determinam o fluxo de caixa de uma empresa, o qual pode ser observado na ilustração 1 a seguir.

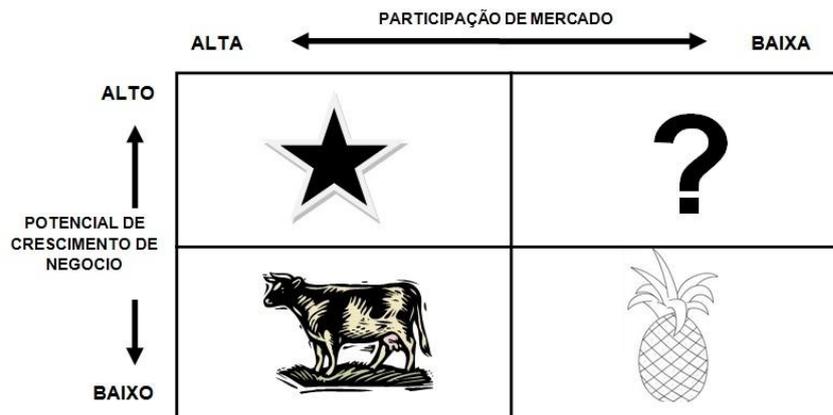


Ilustração 1: Matriz de Crescimento e Participação (BCG).

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Para Porter (2004), a matriz de crescimento e participação é baseada no crescimento da indústria, posição competitiva da unidade de uma empresa em sua indústria e da parcela de mercado relativa que é o fluxo de caixa líquido resultante. Portanto, diversos fatores são levados em consideração para a base desta matriz:

Matriz de crescimento e de participação no mercado - implica a classificação de produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis participação de mercado e crescimento de vendas. Essa relação produto-mercado pode abranger uma série de combinações que vão da participação dominante em setores embrionários à pequena participação em setores em declínio. (TAVARES, 2010, p. 12).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), os quadrantes da matriz além de classificar a parcela do mercado e taxa de crescimento do setor, também relacionam as necessidades de caixa e as estratégias adotadas. Para Tavares (2010), um elevado nível de lucros está associado a uma grande participação de mercado, o que implica na adoção de uma economia de escala.

O quadro abaixo classifica as quatro diferentes situações dos produtos: Estrelas, Vacas leiteiras, Ponto de interrogação e Abacaxis ou Vira-latas. Cada cavidade tem um conceito e são identificadas a seguir:

PRODUTO	DESCRIÇÃO
Estrelas	Esse produto é caracterizado pela alta participação no mercado e as altas taxas de crescimento. Isso significa um grande desafio para a empresa, pois exige um alto investimento. Os mercados nessa situação são atraentes para as próprias empresas e também para a concorrência.
Vacas leiteiras	São produtos com alta parcela no mercado e estão em fase de amadurecimento de seu ciclo de vida. São negócios com alta participação em mercados de baixo crescimento, esses podem produzir um bom fluxo de caixa, podendo ser utilizado para financiar outros negócios em desenvolvimento.
Ponto de Interrogação	Identificam os produtos com baixa parcela no mercado, entretanto possuem altas taxas de crescimento. Esses produtos exigem grandes entradas de dinheiro para estimular o crescimento, e são fracos geradores de caixa, uma vez que sua posição competitiva é insatisfatória. Esses produtos geram menos recursos que consomem e a quantidade de produto nesse quadrante também é limitada.
Abacaxis ou Vira-latas	Esse segmento tem baixa participação no mercado e baixas taxas de crescimento. A situação desse produto não implica em investimentos e sim boas estratégias para tornar sua existência lucrativa ou então analisar a oportunidade de eliminá-lo.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009), Tavares (2010), Wright et al (2011), Porter (2004).

Na visão de Certo e Peter (1993) a Matriz de Crescimento da Participação auxiliou a instigar o interesse dos Administradores sobre a preocupação estratégica, cuja abordagem simples fornece uma visão geral e atraente sobre os negócios da organização, o que se mostra como algo de suma importância no atual contexto globalizado, a seguir, contempla-se a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia objetiva apresentar a categorização da pesquisa, dessa forma, pode-se afirmar que o presente estudo é uma pesquisa aplicada. Para a

concretização do estudo, adotou-se a pesquisa qualitativa, neste tipo de pesquisa o pesquisador tende a analisar seus resultados indutivamente (GIL, 1994).

Quanto aos procedimentos técnicos elaborou-se um estudo de caso, com o intuito de conhecer o contexto interno das empresas pesquisadas. A amostra foi de caráter não probabilístico, as empresas foram escolhidas por conveniência.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa científica não se baseia apenas na descrição ou no levantamento dos dados e fatos empíricos, porém a maior ênfase está no desenvolvimento de um caráter interpretativo, isto é, no resultado das informações obtidas.

O estudo foi realizado na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Por meio da conveniência, escolheram-se duas empresas que atuam no setor Moveleiro. Procurou-se responder o seguinte problema de pesquisa: *Como os produtos estão classificados na Matriz de Participação e Crescimento?*

Para a pesquisa, elaborou-se um roteiro com 13 questões, conforme apêndice A. Adotou-se uma entrevista semiestruturada, os resultados foram coletados e, interpretados. A pesquisa se deu no mês de Abril de 2013, entrevistaram-se os gestores das empresas, cada entrevista durou em média 35 minutos, as quais foram gravadas para melhor apreciação, credibilidade e explanação dos resultados obtidos.

As empresas estudadas, para fins de privacidade, tiveram seus nomes omitidos, ao passo que no transcorrer do artigo, serão tratadas como Empresa A e Empresa B.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De posse dos dados, os resultados foram analisados e interpretados, a seguir na tabela 1, tem-se o perfil das empresas estudadas.

Tabela 1

Perfil das Empresas

Empresa	A	B
Números de funcionários	23	7
Tempo de existência	19 anos	8 anos

Fonte de faturamento	Produto/serviço	Produto/serviço
Tipo de cliente	Física/jurídica	Física/jurídica
Formação do gestor	Sup. completo	Ens. fundamental incompleto

Fonte: Oliveira, Strauss, Perius, Rodrigues (2013).

O planejamento é fator primordial para as empresas, sendo assim, o gestor da empresa A está planejando a ampliação da fábrica de móveis, bem como da loja, com mais uma filial. Para o gestor da empresa B seu planejamento é seguir com o aumento do volume de vendas. As duas empresas atendem a região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Para o gestor da empresa A as metas existem e são revistas mensalmente, analisando os objetivos alcançados e observando o que é necessário melhorar. Já o gestor da empresa B não costuma estabelecer metas, segundo ele *“sempre existem vendas, e pedidos para serem atendidos”*, mesmo assim, são superadas as expectativas com a procura pelos móveis já acabados e sob medida.

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 17) *“formular estratégias é, então, projetar e selecionar as estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais”*. Para o gestor da empresa A *“traçar estratégia é essencial para alcançar as metas desejadas”*. Segundo ele, a estratégia é o caminho a ser seguido para o sucesso, um diferencial, portanto sempre devem ser verificadas para estar de acordo com o contexto atual.

O gestor da empresa B também avalia a estratégia como algo importante *“principalmente para conquistar clientes”*, ter uma estratégia para convencer o cliente sobre o benefício da compra é imprescindível, ainda mais agregando valor ao produto.

No entendimento de Oliveira (2012) os pontos fortes de uma organização são as vantagens estruturais e controláveis pela empresa e que a favorecem frente às oportunidades e ameaças do ambiente empresarial. Já os pontos fracos são as desvantagens existentes neste mesmo contexto.

Para o gestor da empresa A os produtos elencados como estrelas são os móveis sob medida, fato que advém do grande volume de venda. Tem como política praticar um preço mais acessível aos consumidores e menores do que os da concorrência, pois cita, *“conheço muito bem meus concorrentes e divulgo bem*

nossa marca”. Porém deixam a desejar na questão de negociação com os fornecedores, projetos e na pós-venda.

Também para o gestor da empresa B, produto estrela é o venda de móveis sob medida, que aquecidos pelo setor da construção civil aumentam a demanda. Um ponto crítico dessa empresa é quanto à falta planejamento, o que leva a perder uma fatia desse mercado.

Segundo Oliveira (2012) a vantagem competitiva é o algo a mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está capacitada a atuar de forma diferenciada. As duas empresas visualizam o mercado de móveis como promissor diante das inovações. Para o gestor da empresa A nos últimos dois anos os negócios dobraram, devido ao gosto do cliente e seu potencial econômico, *“possuímos inclusive o projeto de remodelação da fábrica que acontecerá no final do mês de Abril, com espaço mais amplo e diferenciado”*.

Como vacas leiteiras, tanto a empresa A como a empresa B citaram os móveis sob medida, porém agregando a isto, a empresa A destacou os estofados como um promissor gerador de caixa.

Fundamentado nisso, Maximiano (2000) afirma que pontos de interrogação tornam-se produtos com pequenas participações de mercado, porém com grandes taxas de crescimento, portanto precisam de altas injeções de dinheiro para um investimento que seu retorno é incerto, tornando-se uma aposta.

Segundo Vizeu e Gonçalves (2010, p. 59) “os sistemas abertos devem ajustar-se constantemente às demandas do ambiente (onde muitas delas são reflexos de sua própria intervenção no ambiente)”. Como aposta para o futuro a empresa A vê os móveis com *“design assinado”* como grande sucesso, o produto tem sucesso pela marca que possui, isto é, um diferencial e acaba elevando seu preço. Já o gestor da empresa B vê os *“móveis de demolição”* como revelação, pois a responsabilidade social leva ao aproveitamento do que não é mais utilizado.

Assim sendo, os produtos listados como abacaxis foram para a empresa A o comércio de móveis convencionais e para a empresa B os eletros, como coifas e fogões. Maximiano (2000) explica que esses produtos têm pequena participação de mercado com pequenos percentuais de crescimento, portanto precisam de dinheiro

e não ganham o suficiente para tanto, tornando-se assim o mal necessário para as duas empresas.



Ilustração 2: Produtos das Empresas
Fonte: Oliveira, Strauss, Perius, Rodrigues (2013)

Na visão de Oliveira (2012) a melhor estratégia para defender a participação no mercado é a inovação do produto ou serviço, pois funciona também com concorrentes menores. A inovação é o carro chefe em qualquer empresa e segmento, pois abre uma vantagem sobre os adversários.

O período do ano com maior pico de vendas para os dois gestores é o final do ano, o gestor da empresa A citou: *“pelo fato da renda da família aumentar com o 13º salário, as pessoas gostam de um móvel conforme o seu gosto dentro da sua casa”*, para o gestor da empresa B, no final do ano as pessoas pensam no novo: *“os móveis sob medida, além de utilitários, realçam o bom gosto nas pessoas, que preferem o novo e diferenciado”*.

Nesse sentido, Costa (2006) salienta que as mudanças são inevitáveis para as organizações o que sem dúvidas é uma questão de sobrevivência. Buscar a satisfação do cliente, mudança na fabricação, na forma de apresentação dos projetos, a existência do pós-venda são requisitos a serem atendidos.

CONCLUSÃO

Depois de concluir o estudo, percebe-se que a Matriz de Crescimento e Participação do Mercado (Matriz BCG) é algo extremamente importante, pois toda

organização busca um crescimento e uma participação no mercado e, isto só é obtido por meio de estratégias. Por isso, os gestores devem observar esse crescimento e essa participação para poderem alocar os recursos disponíveis e assim conquistar o mercado.

O atual contexto globalizado é extremamente competitivo, o que ressalta a importância da Matriz BCG, esta, traz a tona, a diferença da lucratividade entre os produtos comercializados pela empresa e sua importância. Sendo assim, alguns produtos merecem mais recursos e investimentos, enquanto outros não passam de um mal necessário para garantir a clientela. Portanto, os produtos vacas leiteiras são excelentes geradores de caixa para as empresas, já as estrelas são consideradas os produtos com alta participação e altas taxas de crescimento no mercado. Aliado a isto, os produtos elencados como pontos de interrogação podem ser considerados algo novo, um diferencial que pode, ou não, despontar como um sucesso.

À medida que os resultados foram apresentados, é grande a diferença entre as empresas, devido ao tempo de existência da empresa A, são 19 anos e para B são apenas 8 anos. Ainda, para a empresa A o grau de instrução do gestor é superior completo, e o gestor da empresa B não possui ensino fundamental completo, portanto percebe-se a diferença da importância apresentada pela existência das estratégias e metas dentro da organização, bem como a idealização de seus resultados.

As duas empresas, por trabalharem no setor moveleiro, mostram-se competitivas nesse segmento. No entanto, o diferencial de cada uma pode ser visto na Matriz BCG nos produtos vacas leiteira. A empresa A alinha sua estrutura no forte e competitivo mercado das cozinhas planejadas, em contrapartida, a empresa B atua intensamente comércio de quartos sob medidas. De fato, isso comprova que a esfera moveleira é um ramo promissor e atraente, que pode gerar caixa positivo para as empresas que investem neste nicho de mercado.

Com base no referencial teórico, nota-se a importância do conhecimento da estratégia. Uma estratégia bem formulada torna um grande diferencial competitivo, e a Matriz BCG vem ao encontro disto, alinhando as estratégias com a participação e o crescimento de mercado dos produtos elencados com estrelas, vacas-leiteiras, pontos de interrogação e abacaxis.

Portanto, a Matriz BCG incide na necessidade de busca do diferencial competitivo, possibilitando os gestores listar seus produtos estrelas e vacas leiteiras, que são os carros chefe, aonde a empresa obterá maior rentabilidade e, deverá investir massivamente. Nessa ótica, cabe a visão do gestor para delinear o caminho a ser seguido, norteadando a organização para um futuro promissor.

O estudo apresentado nesse artigo não pode ter seus resultados generalizados, pois se trata de uma pesquisa isolada em um determinado segmento de uma cidade do Noroeste Gaúcho, os resultados obtidos podem ser diferentes em diversos ramos de estudo. Com isso abre-se um caminho para pesquisas futuras, pois o estudo da estratégia empresarial é amplo e bem diversificado tendo múltiplos caminhos a serem estudados.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Planejamento Estratégico**. 31.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

VIZEU, Fabio; GONÇALVEZ, Sandro Aparecido. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter et al. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A

Sobre a empresa:

- 1-Qual é o número de funcionários da empresa?
- 2-Qual é a região de abrangência da empresa?
- 3-Qual o tempo de existência da sua empresa? Há divisão de setores na sua organização?
- 4-Sua empresa realiza algum tipo de planejamento? Qual? Por que não?
- 5-E quanto às metas, como esse processo é realizado?
- 6-Sua empresa procura trabalhar com algum tipo de estratégia?
- 7-Considera este ramo de negócio promissor, em que sentido?
- 8-Você conhece bem seu concorrente? Como?
- 9-Quais os períodos de maior pico de vendas? Que apresentam melhores resultados?

Sobre os produtos:

- 10-Que produto/serviço você citaria como aquele que exige investimento, porém tem baixa rentabilidade, mas é considerado necessário na empresa? (VIRA LATA).
- 11-Que produto/serviço você destacaria na sua empresa com alto investimento, porém também com rentabilidade atraente? (ESTRELA).
- 12-Que produto você considera que pode ter um grande crescimento de mercado (uma aposta), mas que por enquanto tem baixa rentabilidade e giro? (INTERROGAÇÃO).
- 13-Que produto/serviço você destacaria como responsável por um fluxo de caixa positivo e uma rentabilidade elevada em sua empresa? (VACAS LEITEIRAS).

MELHORIA CONTÍNUA COM FOCO NA ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS

Cátia Fernanda Loff¹
Tais Martini²
Thaine Camila Jasiowka³
João Antonio Cervi⁴

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar a melhoria contínua com foco na eliminação dos desperdícios. O estudo delimitou-se a observar e organizar um estudo de caso, com foco na reorganização da distribuição de toalhas de limpeza em uma empresa metal mecânica instalada na cidade de Santa Rosa, RS. O estudo de caso justifica-se pelo elevado número de toalhas que são entregues pelo fornecedor e que, por um processo incorreto e falho, não retornam na totalidade ao fornecedor para a higienização e a posterior entrada no estoque. Busca-se com isso uma reorganização do processo de distribuição das toalhas para limpeza, com a finalidade de redução de custos e desperdícios. O objetivo do estudo é melhorar o fluxo, padronizar as etapas e controlar o estoque. A metodologia utilizada em um primeiro momento envolveu pesquisa bibliográfica relacionada à temática do foco de melhoria contínua para eliminação de desperdícios e obtenção de maior lucratividade. A segunda parte constou da coleta de dados em entrevista com o gestor. Após a pesquisa, pode-se verificar que com a reestruturação do processo juntamente com a implantação do controle das toalhas, poderá haver uma melhoria na operacionalização, eliminando-se os desperdícios e reduzindo-se os custos.

Palavras-chave: Melhoria Contínua de Processos - Eliminação de desperdício - *Kaizen*.

INTRODUÇÃO

Devido à grande concorrência e o acirramento dos preços praticados no mercado torna-se necessário que as empresas busquem diferenciais competitivos. O diferencial utilizado neste artigo refere-se à melhoria contínua dos processos praticados internamente, para obter como resultado uma maior competitividade,

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. katia_loff@yahoo.com.br

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tals_martini@yahoo.com.br

³ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. thaiine@hotmail.com

⁴ Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacocervi@fema.com.br

fazendo com que a organização se diferencie das demais e alcance sucesso no mercado.

Este artigo objetivou o estudo de como se dá a eliminação de desperdícios através do método de melhoria contínua. Para a elaboração do presente trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica, em livros e em publicações disponibilizadas na rede mundial de computadores, além de um estudo de caso em uma empresa do ramo metal mecânico, constando de entrevista com o gestor, para verificação de um problema interno, no qual foi constatada a ineficiência no processo de obtenção, utilização e devolução de toalhas para limpeza. Buscou-se então evidenciar o processo adotado pela empresa e posteriormente demonstrar a melhor forma para melhorar o fluxo, padronizar as etapas e controlar o estoque. Para isso pode-se utilizar a conceituação e a filosofia *Kaizen*, sob a qual nenhum dia deve passar sem que ocorra algum melhoramento.

A estrutura da pesquisa consta da conceituação do termo melhoria contínua dentro de processos já estabelecidos na empresa, descrevendo o real valor do trabalho focando nas formas de desperdícios existentes, em que se buscou compreender que não deve ser preocupante o tamanho das melhorias, mas sim a probabilidade de que sejam implantadas e sucessivas.

1 MELHORIA CONTÍNUA E ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS.

Os processos empresariais representam tarefas interligadas, os quais produzem um serviço ou produto específico, no qual são utilizados os recursos da empresa para conseguir atingir seus objetivos. Sendo assim, pode-se chegar à conclusão de que o processo empresarial e os produtos possuem uma ligação direta, pois um depende do outro. Para Cruz (2009, p. 61), processo é “um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo”.

A constante procura pela melhoria dos processos tornou-se um dos principais diferenciais no mercado atual. As organizações necessitam focar esforços para a busca do seu aprimoramento, não somente no campo das inovações tecnológicas, mas também com a eliminação dos desperdícios existentes no processo. As

organizações que não realizarem estes aprimoramentos podem ser suplantadas por seus concorrentes.

Bornia (2009, p.3) afirma que “é considerado como desperdício todo insumo consumido de forma não eficiente e eficaz, podendo ser produtos defeituosos ou até mesmo atividades desnecessárias.” Para ele a eliminação dos desperdícios é considerada peça de fundamental importância no processo de melhoria contínua. Para conseguir manterem-se no mercado, as organizações não podem ficar acomodadas. A busca pela eliminação dos desperdícios deve ser constante.

Um dos maiores problemas enfrentados hoje pela redução dos desperdícios, é o tradicional acomodamento da situação existente. As empresas passam a considerar os problemas como normais, somente os encarando quando surgem, mas mesmo assim de uma maneira superficial, pois normalmente se combatem os efeitos e não as causas.

No âmbito dos desperdícios organizacionais, Bornia explica que “os esforços das empresas podem ser divididos em trabalho e desperdício. O trabalho pode ser dividido em trabalho que agrega valor e trabalho que não agrega valor.” (2009, p. 6)

O trabalho que agrega valor, também conhecido como trabalho efetivo, compreende atividades que realmente aumentam o valor do produto. Já o trabalho que não agrega valor, ou trabalho adicional, compreende atividades que não aumentam o valor do produto, mas auxiliam no suporte para o trabalho efetivo.

Os desperdícios não adicionam valor ao produto e também não auxiliam no suporte para o trabalho efetivo. Algumas vezes podem até diminuir o valor agregado. O ideal para as organizações seria conseguir eliminar os desperdícios e minimizar o trabalho adicional, procurando realizar o trabalho efetivo com maior eficiência possível. O conjunto de trabalho que não agrega valor é usualmente utilizado para expressar o conjunto de trabalho adicional e os desperdícios.

A figura a seguir representa o tempo dedicado aos trabalhos efetivo adicional e desperdício em uma empresa fictícia, antes e depois de um processo de eliminação do trabalho que não agrega valor. O gráfico tem a finalidade de mostrar o impacto de possíveis mudanças no processo produtivo e a importância de se acompanharem os desperdícios.

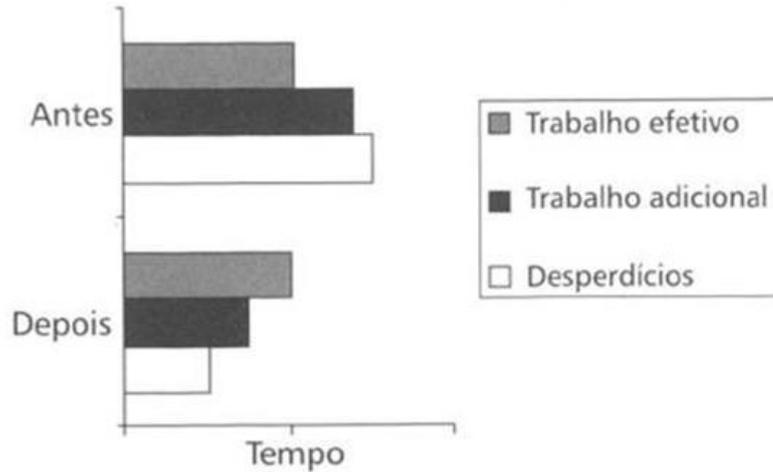


Ilustração 1: Análise Gerencial de Custos
Fonte: Bornia (2009, p. 06)

Pode-se observar que após a reestruturação do processo, o tempo gasto com desperdício diminuiu consideravelmente. O trabalho efetivo manteve-se constante e o adicional obteve uma pequena redução. De modo geral, a meta do controle dos desperdícios é uma ferramenta poderosa para a racionalização do processo produtivo e, conseqüentemente, para a redução de custos.

2 KAIZEN: FERRAMENTA UTILIZADA PARA ELIMINAÇÃO DOS DESPERDÍCIOS

Alguns fatores motivam as organizações a atingir os seus resultados. Fatores como: pressão do dia-a-dia, satisfação do cliente e a necessidade de crescer e manter-se no mercado. Entretanto, para que esse processo ocorra e todas as metas sejam atingidas, é essencial que seja bem gerenciado.

A habilidade organizacional de compreensão do seu mercado torna-se um diferencial competitivo fundamental. Ações básicas como a melhoria de processos, possibilitam respostas às mudanças que ocorrem constantemente no mercado e mantêm o sistema produtivo. Assim, podem-se identificar futuros problemas através de análises prévias.

O processo de melhoria contínua é uma filosofia básica na aquisição da excelência de processos, oriunda do termo japonês, o qual significa modificar (*Kai*) para melhorar (*zen*), obtendo-se o melhoramento contínuo em todos os aspectos, conforme explicado por Martins (2006, p.465).

O termo surgiu no início da década de 1950, por uma necessidade e não opção. As empresas japonesas necessitavam crescer, porém não tinham dinheiro e tão pouco o governo podia emprestar. Naquele momento o Japão havia perdido a II Guerra Mundial, o país estava arruinado, as empresas tinham que ter produtos de boa qualidade e preço competitivo, assim, tinham de ser mais criativos do que os demais países na área da produção. A partir daí, implantaram a filosofia *Kaizen* em suas vidas, na qual nenhum dia deve passar sem que ocorra alguma melhoria.

O método *Kaizen* é muito mais do que um processo de melhoria contínua, é uma crença na qual a criatividade das pessoas persegue as condições ideais de um processo, mesmo que este objetivo nunca seja alcançado. Têm-se cinco elementos fundamentais: trabalhar em equipe; disciplina pessoal; constantes sugestões de melhorias; eliminação de desperdícios; e tornar o trabalho mais fácil para as pessoas.

Uma atividade deve ser desenvolvida em equipe, contando com o envolvimento dos administradores e trabalhadores igualmente, assim obtendo os resultados desejados. Os problemas e dificuldades encontrados devem ser encarados como oportunidades de melhoria e desenvolvimento profissional. A filosofia afirma que se devem fazer constantes melhorias, seja em nossa vida, no trabalho, na sociedade e em nosso próprio lar.

Toda empresa busca aumento da lucratividade e aumento da participação em seu mercado, e para isso ela deve ter missão, visão e objetivos, bem como prover aos funcionários um trabalho e uma convivência de forma equilibrada e prazerosa. Isso porque trabalhando e vivendo de forma equilibrada e satisfatória, é possível aumentar a produtividade e melhorar a qualidade. Assim, conforme Imai afirma: "Se as coisas estão dando certo, algo funcionou direito. Vamos identificar o que foi e dar um jeito de melhorá-lo." (1986, p. 147).

Kaizen significa melhoria contínua, ou seja, cada vez que se repete uma tarefa, esta deverá ser feita com melhora de qualidade e com menor tempo do que a vez anterior, pois se aprende com a repetitividade do processo. O processo de melhoria contínua, segundo Davis et al. (2001), é o conceito que reconhece que a melhoria da qualidade é uma jornada sem fim e que há a necessidade de se buscar continuamente novas abordagens para a melhoria da qualidade.

Não deve ser preocupante o tamanho das melhorias, mas sim a probabilidade de que sejam sucessivas. A filosofia é empregada para várias situações, não somente na empresa, mas também na escola, na sociedade e na vida familiar.

Um desafio enfrentado hoje pelo *Kaizen* é o reconhecimento. Por mais bem estruturadas que sejam, as empresas sempre terão o que melhorar. Assim essa metodologia irá ajudar a resolver problemas, formar a cultura em que todos possam admitir livremente suas dificuldades para melhorar continuamente.

Conforme Heizer e Render (2001), “a meta final do processo de melhoria contínua é a perfeição, que nunca é atingida, mas é sempre procurada”. Assim sendo, é uma jornada sem fim em que as organizações estarão sempre em busca de novas abordagens para a melhoria da qualidade.

3 METODOLOGIA

Num primeiro instante foi efetuado um levantamento teórico e pesquisa junto a livros sobre conceitos de análise gerencial de custos, sistemas, métodos e processos, e gerenciamento total da melhoria contínua.

Posteriormente, o método utilizado para elencar as ações desenvolvidas na empresa foi através de uma entrevista ao gestor de uma organização do setor metal mecânico, de forma presencial, na qual foi constatado um problema emergencial, o qual se tornou o foco do presente estudo.

Averiguado um dos principais problemas da organização, buscou-se verificar qual o procedimento de obtenção, utilização e devolução das toalhas, para no término do trabalho demonstrar o melhor processo a ser utilizado, gerando assim eficiência e menores custos.

4 ESTUDO DE CASO: REORGANIZAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE TOALHAS EM EMPRESA METAL MECÂNICA

O ambiente no qual as organizações encontram-se inseridas está em constante mudança de mercado. Quanto mais a empresa estiver focada, maiores serão as chances de êxito em se fortalecer. Aliada a este fator, leva-se em conta a

permanente interação com o mercado, para correlacionar os clientes, produtos, serviços e processos. Sendo assim, muitas organizações optaram pela melhoria contínua.

Para esse estudo de caso buscou-se a reorganização do processo de distribuição das toalhas para limpeza, com a finalidade de redução de custos e desperdícios. O objetivo do estudo foi melhorar o fluxo, padronizar as etapas e possibilitar o controle do estoque.

Conforme fluxograma na ilustração 2, pode-se observar a representação de como o processo está sendo realizado atualmente, desde a disponibilidade do produto até o retorno para o fornecedor.

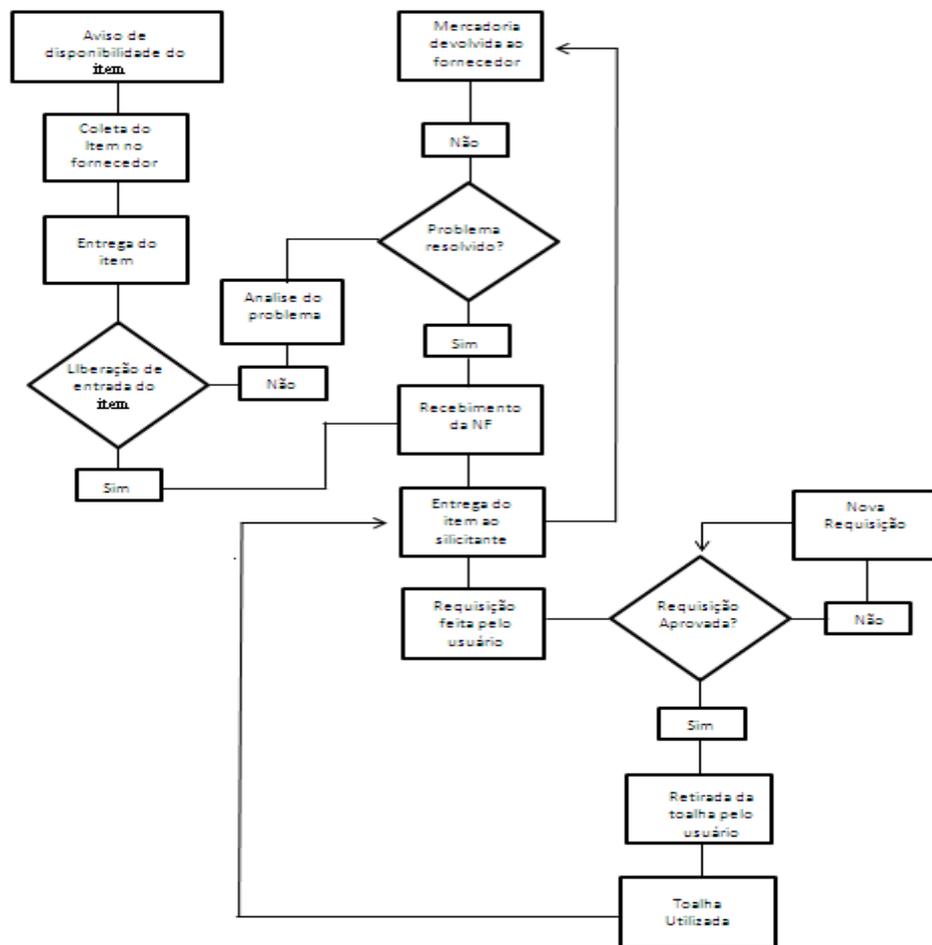


Ilustração 2: Fluxograma do processo atual.

Fonte: Loff, Martini e Jasiowka (2013).

Conforme a ilustração 2, o processo se inicia com o fornecedor comunicando a empresa da disponibilidade de retirada do produto, sendo que a partir deste aviso é solicitada a coleta. Assim que o item chega à empresa é direcionado ao estoque. Para serem retiradas as toalhas, é necessário realizar uma requisição, assim que a mesma estiver aprovada o solicitante recebe as toalhas. Após a utilização, deve ser realizado o retorno ao fornecedor para a higienização.

Com a reestruturação e controle do processo será realizado um melhor controle da distribuição das toalhas, pois no momento em que as mesmas forem entregues para o solicitante, será registrado em uma tabela, controlando a quantidade, data e setor. Então, no momento em que serão solicitadas novas toalhas, o solicitante deverá entregá-las sujas, para então poder receber as limpas.

O problema enfrentado hoje refere-se ao grande número de toalhas que são entregues e não retornam ao fornecedor. Com a implantação do controle desse processo, haverá um aumento de toalhas retornando para o estoque, e conseqüentemente, diminuindo os gastos e assim não serão desperdiçadas em atividades desnecessárias.

Ao concluir o estudo de caso, pode-se verificar que com a reestruturação do processo juntamente com a implantação do controle das toalhas, haverá uma melhoria de processo, pois serão eliminados os desperdícios e reduzidos os custos.

CONCLUSÃO

Através da elaboração deste artigo procurou-se um melhor entendimento sobre a melhoria contínua e a redução de desperdícios na referida empresa onde se limitou o estudo de caso. Para levantamento de dados e a obtenção do problema na empresa utilizou-se do método de entrevista ao gestor, o qual salientou o problema, que foi devidamente estudado e analisado, depois dessa etapa verificou-se que com uma simples reestruturação e um maior controle de toda a cadeia e fluxo das toalhas utilizadas no processo produtivo, poderá ser obtida uma considerável queda nos custos e conseqüentemente um ganho em lucratividade, pela eliminação dos desperdícios de toalhas que não são devolvidas por culpa de um sistema falho de informações.

Diante de um mundo cada vez mais competitivo, a reestruturação de processos auxilia na redução dos custos e tem se tornado uma ferramenta essencial para os gestores e programas de qualidade.

Por isso é de suma importância que a empresa faça uma análise criteriosa de todos os seus processos produtivos, a fim de eliminar gastos e tempo ocioso. Por ela se tratar de uma indústria, procedimentos de melhoria contínua com foco na eliminação de desperdícios devem se tornar frequentes e implantados com eficácia, gerando menos custos e totalizando mais lucros.

REFERÊNCIAS

- BORNIA, Antonio. **Análise Gerencial de Custos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de Negócio**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HARRINGTON, James. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de Operações**. São Paulo: LTC, 1999.
- IMAI, Masaaki. ***Kaizen: the key to japan's competitive success***. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SHINGO, Shigeo. **O Sistema Toyota de Produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2008.

NOTA FISCAL GAÚCHA

Aline Strieder¹
Estela Máris Angst Konewez²
Luis Henrique Brito³
Danilo Polacinski⁴

RESUMO

A palavra tributo nunca soou de bom som aos ouvidos da população, sendo tratada como uma punição, onde a maioria dos contribuintes desconhece o destino do imposto, ou o qual deveria de ser. Sem a existência dos tributos a situação da União, Estados e Municípios seriam muito precárias em relação ao que temos hoje, onde estes têm como objetivo melhorar as condições da sociedade, sendo revertidos em melhorias. Para tanto, como forma de contribuir ainda mais neste processo de melhoria, foi criada em 2012 a Nota Fiscal Gaúcha, que tem como objetivo promover a cidadania fiscal, sensibilizando o contribuinte de exigir a nota fiscal, e ainda combatendo o comércio informal, diminuindo com a concorrência desleal. Este artigo abordará conceitos e informações que servirão como aprendizado para compreender as mudanças que vem ocorrendo no cenário fiscal. O presente artigo teve como metodologia adotada pesquisa bibliográfica e ainda pesquisa ao sítio da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul, fonte principal sobre o assunto abordado.

Palavras Chaves: tributos - nota fiscal eletrônica - nota fiscal gaúcha.

ABSTRACT

The word tribute never sounded good sound in the ears of the people, being treated as a punishment, which most taxpayers are unaware of the fate of the tax, or what should be. Without the existence of the tax situation of the Union, states and municipalities would be very poor compared to what we have today, where they aim to improve the conditions of society, being reversed in improvements. Therefore, in order to further contribute to this process of improvement, was established in 2012 to Invoice Gaucho, which aims to promote citizenship tax, sensitizing the taxpayer to request the invoice, and still fighting the informal trade, decreasing with unfair

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, 4º Semestre- Faculdades Integradas Machado de Assis. Email: aline_strieder@yahoo.com.br

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, 4º Semestre- Faculdades Integradas Machado de Assis. Email: estela@assisnet.com.br

³ Acadêmico o Curso de Ciências Contábeis, 4º semestre - Faculdades Integradas Machado de Assis. Email: luishenriquebrito@hotmail.com

⁴ Professor Danilo Polacinski, Pós Graduado em Contabilidade Gerencial, Pós Graduado em Engenharia da Produção, Pós Graduado em Marketing. Email: danilo@sommasc.com.br

competition. This article will address concepts and information that will serve as learning to understand the changes that have occurred in fiscal scenario. The present report was adopted methodology literature search and still the site of the Secretariat of Finance of Rio Grande do Sul, the main source on the subject matter.

Key Words: taxes - electronic invoice - invoice gaúcho.

INTRODUÇÃO

Viver em sociedade impõe obrigações, onde pagar tributos é uma delas. A ampliação e controle rigoroso do combate à sonegação poderão ser possível, caso, além de realizar a reforma tributária, invista-se no aprimoramento das administrações fazendárias, melhorariam a distribuição da carga entre contribuintes. No atual cenário que passa por um período de transição, o fisco está tomando medidas, para efetuar a troca das informações e procedimentos, auditorias eletrônicas e cruzamento de informações entre contribuintes e União.

Neste contexto, objetivou-se a busca do conhecimento, através da apresentação de um breve relato de ideias e conceitos que consistem na apresentação e explanação de referenciais teóricos pela pesquisa bibliográfica.

O presente trabalho abordará em três partes após a introdução, conceitos sobre tributos, nota fiscal eletrônica e descreverá sobre a Nota Fiscal Gaúcha, buscando conhecer o novo projeto elaborado pela Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul de controle de emissão de notas fiscais, apresentando seus benefícios, com o intuito de diminuir a sonegação fiscal, comércio informal e obter avanços para melhor distribuição da carga tributária. Encerrando este estudo, são tecidas algumas considerações acerca do trabalho e apresentada á bibliografia utilizada como fonte teórica.

1. TRIBUTO

A origem dos tributos vem desde a colonização brasileira, onde os portugueses queriam cobrar até o ar que os índios respiravam e o chão onde pisavam. Um dos primeiros tributos cobrados foi o 'quinto do pau-brasil', incidente sobre a venda de madeira explorada. No Estado Feudal, a cobrança era efetuada

pelos senhores feudais, os quais cobravam taxas, impostos sobre a utilização de terras e outros bens. Nossa atual organização, arrecadação e distribuição tributária devem-se muito à forma de como o Brasil foi colonizado. Hoje, os tributos representam receitas fixas para a União, onde esta se torna dependente dos valores arrecadados para sua manutenção. Sua destinação tem finalidade de arrecadar fundos ao Estado para que este os utilize em prol do bem estar social de toda a sociedade.

Conforme definição do Artigo 3º do Código Tributário Nacional, a definição para tributo é assim dada:

Art. 3º. Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda, ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada. (CARVALHO, 2011, p.56).

Os princípios constitucionais que estabelecem as limitações ao poder de tributar impostas à união, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, conforme Código Tributário Nacional:

A atribuição constitucional de competência tributária compreende a competência legislativa plena, ressalvadas as limitações contidas na constituição Federal, nas Constituições dos Estados, as Leis Orgânicas do Distrito Federal e dos Municípios, e observado o disposto nesta Lei. (Lei nº 5.172 de 25 de outubro de 1996, CTN, p.7).

Na Constituição Federal de 1988, em seu capítulo I do Título VI ao sistema Tributário Nacional e no artigo 145, define que a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, podem efetuar a cobrança dos seguintes tributos: Impostos, Taxas e Contribuição de melhorias. Ou seja, o cidadão paga impostos, taxa ou contribuição para ter serviços públicos de qualidade: saúde, educação, segurança, previdência, estradas, etc.

1.1 IMPOSTO

Imposto é uma quantia em dinheiro paga para o Estado brasileiro e aos estados e municípios por pessoas físicas e jurídicas. É um tributo que serve para custear parte das despesas de administração e dos investimentos do governo em

obras de infraestrutura (estradas, portos, aeroportos, etc.) e serviços essenciais à população, como saúde, segurança e educação. De acordo com o Código Tributário Nacional, artigo nº 16, a definição de imposto é dada, como:

Art.16. Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte. (Lei nº 5.172 de 25 de outubro de 1996, CTN, p.10).

Os impostos são cobrados de pessoas físicas e jurídicas. De acordo com a Constituição Federal, artigo 145, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir: 1) **Impostos federais**: como por exemplo, **IOF** – Imposto sobre Operações Financeiras que incide sobre empréstimos, financiamentos e outras operações financeiras; **IPI** – Imposto sobre Produto Industrializado. Cobrado das indústrias, **IRPF** – Imposto de Renda Pessoa Física que incide sobre a renda do cidadão; 2) **Impostos estaduais**: (**ICMS** – Imposto sobre Circulação de Mercadorias. **IPVA** – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores; 3) **Impostos Municipais**: (**IPTU** – Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana, **ISS** – Imposto Sobre Serviços. Cobrado das empresas.

1.2 TAXAS

As Taxas são tributos que servem para o pagamento de um serviço que é usado diretamente pelas pessoas. Por exemplo, as taxas podem ser de lixo, água e esgoto. A taxa, portanto é um pagamento específico e direto pela utilização daquele serviço determinado. Conforme CTN, art.77, define:

Art.77. As taxas cobradas pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, tem como fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou a utilização, efetiva e potencial, de serviço publica específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição. (Código Tributário Nacional, p.19).

A taxa, assim como os demais tributos, possui base de cálculo, que deve ter correlação direta ao custo da atividade prestada ao Estado conforme CTN , art.77, parágrafo único, caso contrário haverá o enriquecimento sem causa. Taxas são vinculadas a um destino podendo ser à manutenção e desenvolvimento do próprio serviço prestado.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DE MELHORIA

As Contribuições de Melhoria são os tributos pagos pelas pessoas quando um serviço público é feito. Por exemplo: Asfalto, calçamento, esgoto, rede de água, rede de esgoto, etc., ou seja, quando uma rua é asfaltada, ou uma praça é feita, valorizando os imóveis que estão próximos. Nesse caso, os donos desses imóveis são chamados a pagar uma “contribuição de melhoria” para os cofres da cidade, em função da valorização que o serviço feito trouxe ao seu imóvel. O Código Tributário Nacional define:

Art.81. A contribuição de melhoria cobrada pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, é instituída para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra valorização imobiliária, tendo como limite total a despesa realizada e como limite individual o acréscimo de valor que da obra resultar para cada imóvel beneficiado tem como fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou a utilização, efetiva e potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição. (Código Tributário Nacional, p.20).

Portanto, a contribuição de melhoria é cobrada pela União, Estados, Distrito Federal ou Municípios, como forma de pagamento do contribuinte em relação a uma obra realizada que teve como objetivo melhorar a infraestrutura do local. A função da contribuição de melhoria é tipicamente fiscal. A arrecadação de recursos financeiros para cobrir os custos da obra é o seu objeto. A contribuição de melhoria depende da melhoria do imóvel; ela não é tributo repetitivo, a cada obra pública, da qual decorra benefício para proprietários de imóvel, corresponde um só fato gerador; está ligada à obra pública termina quando fica pronto o bem público, a construção de uma avenida, trata-se de obra pública, já a limpeza e conservação desta constituem serviço público.

2. NOTA FISCAL ELETRÔNICA

A Nota Fiscal é o documento emitido pelas empresas quando da circulação de mercadorias e ou prestação de serviços. Conforme Artigo 1º da Lei nº 8.846 de

21 de Janeiro de 1994, a qual define Nota Fiscal, a sua emissão é obrigatória para circulação de produtos e serviços no território nacional:

Art. 1º A emissão de nota fiscal, recibo ou documento equivalente, relativo à venda de mercadorias, prestação de serviços ou operações de alienação de bens móveis, deverá ser efetuada, para efeito da legislação do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza, no momento da efetivação da operação. (Lei nº 8.846 de 21 de Janeiro de 1994).

O artigo segundo da Lei nº 8.846 da Constituição, prevê punição para o contribuinte que vier a omitir receita a União em virtude de não emitir documento fiscal:

Art. 2º Caracteriza omissão de receita ou de rendimentos, inclusive ganhos de capital para efeito do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza e das contribuições sociais, incidentes sobre o lucro e o faturamento, a falta de emissão da nota fiscal, recibo ou documento equivalente, no momento da efetivação das operações a que se refere o artigo anterior, bem como a sua emissão com valor inferior ao da operação. (Lei nº 8.846 de 21 de Janeiro de 1994).

Com a informatização e avanço da tecnologia, foi substituída a emissão da nota fiscal tradicional (papel), pela emissão eletrônica deste documento, mantendo-se os mesmos aspectos legais e jurídicos. De acordo com Mariano, 2012 p.100 a NF-e, também conhecido como modelo 55, é um documento de emissão eletrônica, sendo sua existência apenas digital, garantida pela assinatura digital, tendo ela a mesma validade da nota fiscal tradicional.

A Nota Fiscal Eletrônica para os contribuintes constitui em seu primeiro momento em uma grande diminuição de gastos com as notas fiscais em papel, impressão e envio de documentos, levando em conta a praticidade de não mais precisar armazenar as mesmas. Para o governo é um ganho nacional de trocas de informações entre os fiscos e auditorias eletrônicas.

3 NOTA FISCAL GAÚCHA – NFG

A Nota Fiscal Gaúcha faz parte do Programa Estadual, iniciativa da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul (Sefaz – RS), aprovado na Assembleia Legislativa, com o objetivo de aumentar a arrecadação de ICMS no Rio Grande do

Sul com redução da informalidade no varejo. Para o maior sucesso do programa, este depende do apoio de consumidores e proprietários de estabelecimentos para alcançar seus objetivos. De acordo com a Secretaria da Fazenda, a Nota Fiscal Gaúcha:

(...) é um programa que, por meio da distribuição de prêmios, visa incentivar os cidadãos e cidadãs a solicitar a inclusão do CPF na emissão do documento fiscal no ato de suas compras, bem como conscientizá-los sobre a importância social do tributo. Através do Programa, os **cidadãos** concorrem a prêmios de até R\$ 1 milhão (um milhão de reais), as **entidades sociais** por eles indicadas são beneficiadas por repasses e as **empresas** participantes reforçam sua responsabilidade social com o Estado e a sociedade gaúcha (FAZENDA, 2013b, p.1).

O Programa Estadual foi aprovado em 25 de junho de 2012, passando a vigorar em agosto de 2012, a lei Nº 14.020 que institui a Nota Fiscal Gaúcha (NFG), também conhecido como Programa Estadual de Cidadania Fiscal. Podem participar as empresas, contribuintes e entidades sociais com diversos incentivos e benefícios aos mesmos, que além dos sorteios e premiações por ano, contam com a possibilidade de destinar uma parcela dos tributos arrecadados às instituições sociais. Assim estimula-se a participação dos comerciantes e contribuintes para aderir ao programa. A efetividade do programa realmente se dará, se o contribuinte exigir a nota fiscal. O programa da NFG tem como intuito de substituir o Programa Solidariedade, o qual destinava recursos para entidades sociais indicadas pela população.

Conforme Chaves:

A NFG é uma medida que se parece muito com a aplicada no estado de SP. O programa NF Paulista teve adesão de, aproximadamente, 30% dos consumidores. Além de premiações em SP o Contribuinte também pode descontar os créditos em impostos, como o IPVA. (CHAVES, 2012, p.13).

Abaixo na ilustração, é apresentado o modelo operacional e ações de cada participante:



Fonte: [www.sld.sefaz.rs.gov.br/Downloads/2013 Entidades.pdf](http://www.sld.sefaz.rs.gov.br/Downloads/2013%20Entidades.pdf)

A Nota Fiscal Gaúcha traz uma série de benefícios para as empresas, tais como redução de custos devida utilização de documentos eletrônicos, identificação de seus clientes traçando assim o perfil dos mesmos, podendo efetuar um marketing maior sobre sua carteira, diferencial competitivo a ofertar a sua clientela, onde estes passam a concorrer prêmios mensais sorteados pelo governo, incentivo a venda formal, diminuindo a concorrência desleal existente e o fortalecimento da empresa a qual se preocupa com o desenvolvimento do Estado, evitando sonegação fiscal.

A figura abaixo ilustra as Ações a serem realizadas pelos estabelecimentos participantes do Programa:



Fonte: [www.sld.sefaz.rs.gov.br/Downloads/2013 Entidades.pdf](http://www.sld.sefaz.rs.gov.br/Downloads/2013%20Entidades.pdf)

Para funcionamento do processo, a empresa deverá efetuar primeiramente seu cadastro juntamente ao sítio da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul, informando seus dados cadastrais, após deverá fazer o trabalho de incentivo da utilização do Programa com seus consumidores, e transmitir via eletronicamente os dados dos documentos fiscais à SEFAZ, habilitando assim o contribuinte a receber a pontuação, participar dos sorteios e beneficiar entidades sociais locais.

Conforme site Sefaz, existe três formas de transmissão das informações da empresa para o fisco, sendo através da emissão de EFD (Escrituração Fiscal Digital), aplicativo NFG – Desktop e NFe Avulsa (Nota Fiscal Eletrônica Avulsa), enquadrando-se cada empresa conforme seu regime.

Está entre os principais objetivos da NFG a diminuição da informalidade e da sonegação fiscal. Conforme o Secretário Estadual da Fazenda, Odir Alberto Pinheiro Tonollier, “[...] o programa vai modificar o cenário do comércio gaúcho positivamente[...]”; o secretário complementa ainda, “[...] o sistema de premiações

pretende incentivar os consumidores, e assim, proporcionando um aumento nas vendas.” A ideia é de que com a adoção da Nota fiscal eletrônica, será mais fácil fidelizar o cliente, como um diferencial na concorrência.

Abaixo, cronograma de inserção das empresas no Programa da Nota Fiscal Gaúcha:

Item	CAE	Descrição	Prazo
1	N/A	Estabelecimentos obrigados à entrega da escrituração fiscal digital (EFD), cuja empresa tenha faturamento anual igual ou superior a R\$7,2 milhões, tendo como exercício base o ano de 2010.	Março de 2013
2	803	Supermercados e minimercados	
3	805	Farmácias, Drogarias e perfumarias.	Maio de 2013
4	812	Veículos, motos, bicicletas, e peças e acessórios.	
5	813	Peças e acessórios para veículos, motos e bicicletas.	
6	817	Combustíveis e lubrificantes (exclusive gás)	
7	824	Gás liquefeito de petróleo	
8	804	Restaurantes, lanchonetes, outros fornecimentos de alimentação, bar, café, confeitaria, sorveteria e bombonieres	Julho de 2013
9	816	Livrarias, papelarias, impresso, artigos de escritório e escolares.	
10	818	Joalherias, relojoarias, artigos de ótica, materiais fotográficos e cinematográficos, discos, fitas e bijuterias.	
11	819	Couros e artefatos de couro (exclusive calçados)	Setembro de 2013
12	806	Artigos de vestuário, calçados e artigos de armarinho (exceto magazines)	
13	807	Tecidos	
14	808	Magazines	
15	814	Ferragens, produtos metalúrgicos, artigos sanitários, materiais de construção, materiais elétricos, vidraçarias e tintas.	
16	815	Artefatos de borracha e artefatos de plásticos (exclusive magazines)	
17	801	Açougues e peixarias	Novembro de 2013
18	802	Mercearias, armazéns, padarias, fruteiras e bebidas (exceto bar)	
19	809	Móveis, artigos de habitação e utilidades domésticas.	
20	810	Brinquedos, artigos desportivos, artigos decorativos, artigos para presentes e artigos para viagem.	
21	811	Máquinas, aparelhos e equipamentos.	
22	820	Tabacaria	
23	821	Artigos Usados	
24	822	Floricultura e artigos florais	
25	823	Produtos químicos, adubos, fertilizantes, produtos veterinários, defensivos agrícolas.	
26	825	Artigos de caça e pesca	
27	826	Armas e munições	

28	827	Bazar
29	828	Artigos Funerários
30	829	Artigos Religiosos
31	830	Produtos dentários
32	831	Outros produtos agropecuários
33	832	Artigos hospitalares e instrumentos cirúrgicos
34	899	Comércio varejista de produtos não especificados
35	N/A	Outros estabelecimentos que realizem saídas a varejo porventura não enquadrado nos itens anteriores.

Fonte: Fazenda (2013b, p.1).

Da mesma forma, ao contribuinte, a quantidade de benefícios pode ser ainda maior, onde este além de continuar efetuando normalmente suas aquisições no comércio terá certeza de que os tributos estão sendo recolhidos de forma correta, podendo ainda participar de sorteios mensais, e que a destinação dos tributos arrecadados será utilizada em benefício de entidades beneficentes, podendo inclusive indicar as entidades locais de seu município e acompanhar a aplicação dos recursos.

Conforme site Sefaz (FAZENDA, 2013, p.1) são vários os benefícios para o contribuinte com a Nota Fiscal Gaúcha, tais como: maior segurança em suas compras, facilidade na identificação de seus documentos fiscais, participação em sorteio de prêmios, maior compreensão da função social do tributo, escolha e indicação de projetos de entidades sociais para receber repasses, e participação cidadã na construção de um Estado comprometido com a prestação de serviços públicos qualificados.

Na figura abaixo é ilustrada as ações do contribuinte participante:



Fonte: Sefaz (FAZENDA, 2013b).

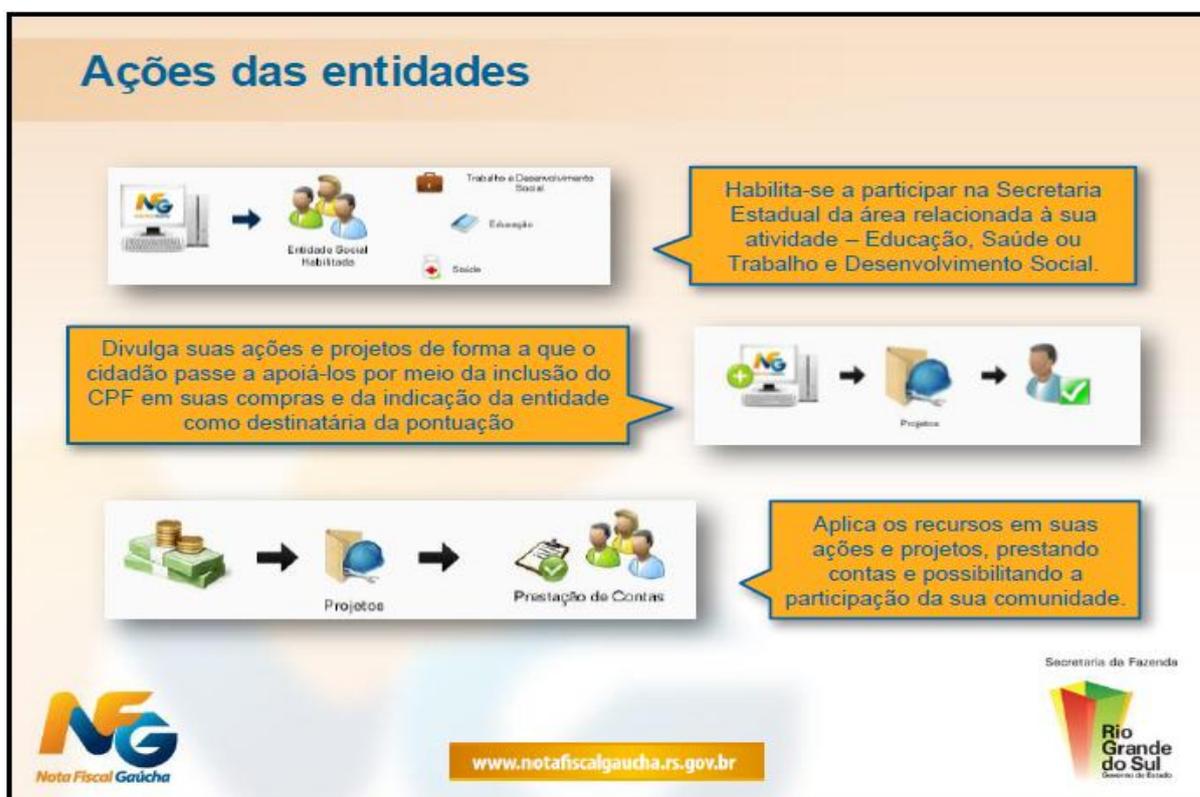
O cidadão (ã) interessado em participar do Programa, deve acessar o site Sefaz (FAZENDA, 2013b), Portal da Cidadania Fiscal e cadastrar-se, onde a partir deste cadastramento exigindo a nota fiscal no comércio, automaticamente estará gerando cupons para concorrer a prêmios e ainda indicando entidades sociais para receber repasses de recursos do governo. Estas entidades poderão ser da área da saúde, educação, trabalho e desenvolvimento social, porém devem estar obrigatoriamente cadastradas ao Programa no mesmo endereço virtual. O cidadão ao cadastrar-se no sítio da Secretaria da Fazenda, deve já indicar o nome das Entidades Sociais, pode ser quatro indicações de mesmo município ou não, ficando à seu livre critério.

Os contribuintes que aderirem ao Programa de NFG concorrerão mensalmente a milhares de prêmios: 1 (um) sorteio mensal de R\$100 mil, Prêmios de R\$20 mil, R\$1 mil e R\$50,00, prêmios de R\$500 mil em meses com datas

especiais e um sorteio anual de R\$1 milhão. A previsão da Receita Federal é distribuição em torno de R\$18 milhões em prêmios aos cidadãos.

A geração de bilhetes acontece da seguinte forma: o contribuinte após cadastramento de seu CPF no Programa solicita inclusão de seu CPF na Nota Fiscal a ser emitida no estabelecimento comercial, onde cada 100 pontos, ganhará um bilhete para concorrer aos sorteios. Cada R\$1,00 em compras representará (1) um ponto, sendo o limite mensal de 5.000 pontos no total, 1.000 pontos por documento, 300 documentos e 80 documentos por estabelecimento.

Segue ilustração referente às ações das entidades participantes do Programa:



Fonte: Sefaz (FAZENDA, 2013b).

Sendo assim, entidades sociais cadastradas no Programa, passarão a receber recursos do governo estadual com intuito de aplicação em seus projetos, podendo ampliar seus trabalhos perante a sociedade. A destinação dos recursos para as entidades terá seu início somente em 2013, onde a forma de apuração para destinação às entidades será levada em consideração elementos populacionais e sociais, tendo como base o IDESE (Índice de desenvolvimento socioeconômico da

FEE – Fundação de Economia e Estatística do RS) e a relação entidades habilitadas no COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento do Estado):

<p>(IESP = Fator Populacional x Fator Socioeconômico)</p> <p>Onde</p> <p>(Fator Populacional = FPB – Redutor)</p> <p>FPB = População COREDE / Número de entidades da área com maior presença no COREDE</p> <p>(Redutor = (FPB – 1) x 0,5)</p> <p>E</p> <p>(Fator Socioeconômico = maior IDESE ÷ IDESE COREDE)</p>
--

Fonte: Sefaz (FAZENDA, 2013b).

Para o somatório de pontos das entidades, serão considerados os pontos referentes indicações eletrônicas geradas pelas compras dos contribuintes com identificação de CPF, e também dos cupons fiscais ainda não contemplados na nova sistemática (sem designação do CPF do contribuinte). Para tanto, essas notas/cupons fiscais, deverão ser digitados pelas entidades até dia cinco do mês subsequente ao encerramento do trimestre civil, podendo corrigir as mesmas até dia 10 do mesmo mês.

De acordo com vice-presidente da Fecomércio RS (apud CHAVES, 2012, p.13) Luiz Carlos Bohn, as empresas precisam acompanhar a modernização tecnológica em suas atividades, e estas mudanças somadas a formalidade e ao incentivo da cidadania fiscal todos saem ganhando:

O fisco, por ampliar a coibição da sonegação fiscal; os contribuintes por diminuir as obrigações acessórias e facilitar as operações, e o consumidor, por receber incentivos e ganhar prêmios. (Bohn, 2012, p. 13 apud CHAVES, 2012, p.13)

O Programa visa não somente fomentar a exigência de nota fiscal por parte do consumidor, mas também em destinar recursos as entidades sociais, as quais atuarão no programa como incentivadoras. Conforme texto de Juliana Campos Chaves, publicado na Revista Bens & Serviços, Edição de Agosto 2012, pg. 12, além da Secretaria da Fazenda, outros órgãos públicos também estão envolvidos no programa. Para fortalecer o projeto, as Secretarias de Saúde, da Educação, do Trabalho e do Desenvolvimento Social trabalharão em conjunto para aperfeiçoar os

instrumentos de controle social e fiscal do Estado, garantindo maior participação do cidadão para adesão ao projeto.

Conforme site da Nota Fiscal Gaúcha, informação do dia 08/07/2013, possuem credenciados até esta data 134.952 estabelecimentos, 425.855 contribuintes, 1.902 entidades e 362.739.303 notas fiscais processadas. Foram realizados quatro sorteios, sendo que nestes o prêmio total distribuído foi de R\$4.500.000,00. Para efetuar o resgate o cidadão deverá acessar o site da Nota Fiscal Gaúcha e verificar os procedimentos necessários para efetivação do resgate.

CONCLUSÃO

A economia brasileira está em transformação constante, são alterações importantes que delineiam uma nova realidade econômica e social no país. O grande desafio que se coloca para o seu desenvolvimento é aprofundar os processos de melhoria da distribuição carga tributária, combate a sonegação, investir no aprimoramento das administrações fazendárias, adotar uma política fiscal para a simplificação do regime tributário, reduzindo sua complexidade e distribuindo melhor a carga com vistas a elevar a competitividade no mercado.

Neste contexto, o projeto da Nota Fiscal Eletrônica é sem dúvida um grande avanço em termos tributários no sentido da diminuição da sonegação de tributos. Visando um aumento por parte dos governos na arrecadação de impostos, fiscalização e auditorias apuradas com um compartilhamento de informações a nível nacional. Em face disso, o contribuinte sendo beneficiado pelo seu cadastro eletrônico é cativado e atraído a comprar devido às premiações em dinheiro da Nota Fiscal Gaúcha.

Para amenizar estes e outros gargalos, a União em conjunto com os Estados buscou programar recursos, sendo um deles a Nota Fiscal Gaúcha, onde através do incentivo dos contribuintes a emissão da nota fiscal aconteça. Com incentivo ao contribuinte, onde este poderá ter reciprocidades, automaticamente a exigência para as empresas será maior, no entanto diminuirá a concorrência desleal, incentiva à venda formal e fortalece as empresas que buscam o desenvolvimento do Estado, são objetivos da nota fiscal gaúcha.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Osmar Reis. MARIANO, Paulo Antônio. **SPED Sistema Público de Escrituração Digital**. 4. ed. São Paulo: IOB, 2012.

BALLEIRO, Aliomar. **Direito Tributário Brasileiro**. 11. ed.. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2009, p.64.

BORGES, Humberto Bonavides. **Planejamento Tributário: IPI, ICMS, ISS e IR**. 9. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2006.

CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de Direito Tributário**. 23. Ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2011, p.62.

CHAVES, Juliana Campos. **Contribuindo para a Conscientização e Cidadania Fiscal**. 88. Edição. Bens e Serviços, Fecomércio - Revista da Federação do Comércio de Bens e Serviços do RS. Agosto de 2012.

CURIA, Luiz Roberto. CÉSPEDES, Livia. NICOLETTI, Juliana. **Código Tributário Nacional e Constituição Federal 2012**. Obra coletiva da Editora Saraiva. 41. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FAZENDA, Secretaria da. **Apresentação do Programa da Nota Fiscal Gaúcha**. sld.sefaz.rs.gov.br/Downloads/2013%2001%2020%20Apres%20Prog%20Nota%20Fiscal%20Gaúcha%20AAM-GSF%20Entidades.pdf. Acesso em: 19 jun. 2013a.

FAZENDA, Secretaria da. **Nota Fiscal Gaúcha**. Disponível em <<https://nfg.sefaz.rs.gov.br/site/index.aspx>>. Agência do Senado. Acesso em: 16 abr. 2013b.

FAZENDA, Ministério da. **Impostos**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/impostos>>. Acesso em: 16 abr. 2013c.

FAZENDA, Ministério da. **Nota Fiscal Eletrônica**. Disponível em: <http://portalnfe.fazenda.mg.gov.br/respostas_l.html#1>. Acesso em: 15 abril 2013d.

SANTOS, Valéria de Pina. **A História do Brasil pelos Tributos**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-historia-do-brasil-pelos-tributos/37019/>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

REPÚBLICA, Presidência da. Decreto-*Lei* nº 8.846, de 24 de Janeiro de 1946 - 8846/46. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8846.htm>. Acesso em: 10 mar. 2013a.

REPÚBLICA, Presidência da. **Legislação Fiscal:** Nota Fiscal Gaúcha. Disponível em: <http://www.lefisc.com.br/news/nota_fiscal_gaucha.asp,2013,p.1>. Acesso em: 10 mar. 2013b.

O PROCESSO SELETIVO DE TRAINEE: CASO AMBEV.

André Luis Saggin¹
Fernando Henrique Krein²
Grégory Marcell Garlet³
Jankiel Servat Dal Bem⁴
Andréa Maria Cacenote⁵

RESUMO

O estudo tem como finalidade demonstrar a utilização do programa trainee e sua importância para as empresas e para o mercado em que estão inseridas. Dessa forma a metodologia utilizada pela empresa compreende um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica no qual consiste em analisar os processos para implantação e manutenção do programa trainee. Dentre os resultados apresentados destacou-se as vantagens em aplicar o trainee na empresa com o intuito principal de se manter e de se adequar às mudanças em um mercado com grande expansão. Conclui-se que a obtenção do programa trainee faz com que a empresa seja referência no ramo de bebidas, buscando crescimento e participação no mercado onde atua.

Palavras-chave: Trainee- AmBev- Diferencial Competitivo.

INTRODUÇÃO

As organizações estão buscando o diferencial perante seus concorrentes, diante do exposto se desenvolveu esse estudo de caso, o qual busca focar no treinamento de lideranças com o intuito de agregar conhecimento e inovação aos processos empresariais.

Foi nesse sentido que as empresas buscaram desenvolver o capital humano para se diferenciar no mercado, o programa de liderança trainee surge como principal forma de se obter os melhores gestores para a empresa, buscando pessoas com qualidade e poder de liderança.

Em um segundo momento, este artigo se baseia em um estudo de caso com foco principal na Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV), com o intuito de

¹ Acadêmico do Curso de Administração – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Adsaggin1@hotmail.com

² Acadêmico do Curso de Administração – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Nando.fhk@hotmail.com

³ Acadêmico do Curso de Administração – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Gregory_m_g@hotmail.com

⁴ Acadêmico do Curso de Administração – 6º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. jankieldalbem@windows.live.com

⁵ Mestre. Orientadora. Professora e Coordenadora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

relatar a utilização do programa de lideranças trainee, com foco principal na formação de gestores, o que faz com que a empresa esteja focada em seu ambiente interno analisando e se readequando as mudanças impostas pelo mercado.

A utilização do método trainee para se diferenciar dos concorrentes, está sendo considerada a forma mais eficaz no sentido de lidar com capital humano e se sobressair no mercado, nesse sentido a AmBev utiliza métodos de recrutamento e seleção com o intuito de ter os melhores gestores em sua equipe, conseqüentemente obtendo os melhores resultados na organização.

O artigo tem como presente proposta apresentar o conceito de trainee, os meios de divulgação de oportunidades para trainee, os métodos de seleção, a formação do trainee, um estudo de caso da empresa AMBEV e por fim as considerações finais.

1 CONCEITO DE TRAINEE

As organizações estão abrindo as portas para uma oportunidade que está em ascensão no mercado, pois vem ajudando as empresas a criar uma nova visão sobre o jovem profissional e proporcionar a ele uma chance de alcançar a realização profissional:

Trainee é de fato, um funcionário da empresa, com todas as garantias trabalhistas. Pode estudar ainda, mas na maioria dos casos é recém formado. Durante um período de tempo determinado pela empresa, o trainee será treinado e preparado para assumir a função de superior ou gerente. O tempo que o jovem passa como trainee normalmente varia entre um e dois anos. Isso funciona como garantia de que, ao fim do estagio, o jovem será efetivado como trainee. (GEHRINGER, 2008, p. 255).

Com a garantia dos direitos assegurados o trainee é a forma mais eficaz para jovens se tornarem gestores, de forma rápida e com alto grau de conhecimento e experiência adquiridos que vão ser aplicados na empresa.

A utilização de jovens formados ou em fase de conclusão do curso de graduação faz com que a empresa obtenha o conhecimento e a inovação que necessita para se posicionar perante seus concorrentes, é nesse sentido que Lacombe (2003, p. 388) relata que o trainee “destina-se em geral ao pessoal jovem, quase sempre de nível superior, com pouco tempo de empresa.”

A utilização do trainee se dá principalmente em empresas multinacionais que tem o intuito de portar-se frente a seus concorrentes, utilizando como diferencial competitivo a qualidade nos treinamentos gerando retorno imediato ao participante do trainee.

As principais características que são buscadas nos jovens que participam desse tipo de seleção são representadas por uma grande capacidade de trabalhar em grupo, são versáteis, apresentam ideias inovadoras, tem conhecimento das principais áreas de administração ou de gestão, e mostram personalidade de liderança.

Segundo Robbins (2003) no mundo globalizado as organizações precisam de bons líderes que buscam atingir a máxima eficácia, visando o futuro, motivando e inspirando os funcionários da empresa a alcançar os objetivos propostos pelos líderes.

Os jovens que estão começando sua carreira profissional, devem ficar atentos ou desperto para as oportunidades que surgem no mercado diariamente pois estes podem ser o início para a realização do sonho profissional.

2 OS MEIOS DE DIVULGAÇÃO DE OPORTUNIDADES PARA TRAINEE

As empresas estão em busca cada vez mais de funcionários preparados e que possam gerenciar equipes e processos com qualidade no cumprimento das metas, foi pensando nisso que foi criado o cargo de trainee. Para isso foi necessário criar e utilizar meios de divulgação para recrutar os melhores candidatos.

Conforme Lacombe, o recrutamento é “[...] o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.” (LACOMBE, 2003, p.65).

O processo de recrutamento e de seleção de trainee é geralmente utilizado pela busca de candidatos fora da empresa, é por isso que são utilizadas técnicas diferentes, com o principal intuito de atrair os melhores candidatos para participar do processo de seleção da empresa.

Segundo Lacombe, “[...] a escolha do veículo de divulgação é fundamental: temos que considerar a importância de conseguir bons candidatos para as vagas, a

possibilidade de usarmos outros métodos de recrutamento e o preço do anúncio. ” (LACOMBE, 2003, p. 71).

Os métodos mais utilizados são os anúncios na mídia, que podem ir desde anúncios de determinadas vagas em jornais, revistas, rádios ou até mesmo na televisão dependendo da complexidade e do nível de seleção.

Outro método bastante utilizado é o recrutamento através das agências de emprego, onde já é realizada uma pré-seleção com o intuito de encaminhar para as empresas só os funcionários com o perfil da organização. Segundo Heilborn, “[...] são empresas especializadas em recrutar e selecionar candidatos para as vagas existentes e apresentá-los para a decisão final da empresa.” (HEILBORN, 2008, p.248).

A adoção de apresentações espontâneas é outro método que vem se tornando necessária a empresa, pois é através desse método que a empresa consegue ter um banco de dados com os currículos separados por determinada área de atuação. De acordo com Chiavenato, “[...] as organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente.” (CHIAVENATO, 2008, p.118).

O uso de anúncios em revistas técnicas é utilizado para as empresas que buscam recrutar pessoas especializadas, é muito utilizado para os métodos de recrutamento do trainee, pois esses especialistas já têm certa experiência em ser líder de uma equipe.

A utilização desses métodos faz com que o nível do recrutamento e seleção seja alto, dependendo de quanto à empresa deseja investir e qual serão as vagas preenchidas com o trainee.

3 OS MÉTODOS DE SELEÇÃO

Para analisar os métodos utilizados no processo de seleção, deve-se primeiramente conceituar o termo seleção. De acordo com França (2009, p.34), “[...] seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.” (FRANÇA, 2009, p.34). Já Marras define seleção como:

[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos), que tem por finalidade escolher submetodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. (MARRAS, 2002, p. 79).

Segundo Lacombe, “[...] a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente.” (LACOMBE, 2003, p.79). Sendo assim, o processo de seleção deve ser realizado por um entrevistador que conheça bem a organização e sabe em qual setor se encontra o ponto mais carente de funcionários que detenham conhecimentos, qualidades e habilidades para exercer a função, visando sempre em manter ou aumentar a eficiência e desempenho da empresa. Baseado nesses conceitos, os métodos mais utilizados no processo de seleção são os de entrevistas, testes e dinâmicas em grupos.

Lacombe diz que “[...] a entrevista na unidade de seleção é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo.” (LACOMBE, 2003, p.87). Pode-se dizer então, que é na entrevista que são observadas as informações que complementam o perfil do candidato, bem como, seu estilo, conhecimentos, suas habilidades profissionais e suas características sociais e pessoais.

Já as empresas que optam pelo método de testes para a seleção, Marras (2002) afirma que a decisão de optar em fazer certos testes ao candidato é do entrevistador e que essa decisão está relacionada com o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador. Os testes deverão abordar questões que possibilitem a medição dos aspectos intelectuais de cada candidato, a fim de, constatar suas habilidades com as palavras e seu comportamento pessoal diante dos demais candidatos.

As dinâmicas de grupo visam simular situações futuras que os candidatos venham a vivenciar dentro da empresa em que cada candidato poderá argumentar suas opiniões pessoais sobre o caso simulado.

[...] os candidatos são reunidos numa sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com a relação a um perfil esperado. (MARRAS, 2002, p. 85)

Entretanto, não é sempre que a empresa acha através desses métodos o candidato certo para o cargo. Nesse caso, a empresa deve adequar àquele que chegue mais próximo dos conceitos desejados, a fim de, não deixar ocioso o respectivo cargo.

Portanto, se a seleção for bem feita, resultará ganhos significativos tanto para a empresa em questão de produtividade, cumprimento de metas, objetivos e receitas financeiras, quanto ao funcionário em questão de desenvolvimento pessoal e experiência, gerando, assim, retorno à empresa em relação ao investimento sobre o funcionário.

4 FORMAÇÃO DO TRAINEE

A Formação do Trainee pode se caracterizar como uma soma de atividades que identificam as características pessoais e profissionais do candidato frente ao cargo disponível. Com o passar dos anos as organizações estão tendo que se adequar-se as mudanças constantes que estão ocorrendo no cenário organizacional, isso faz com que busquem estratégias que as diferencie das demais concorrentes.

De acordo com Motta (1993) o Programa de Formação de Trainee surgiu para aprimorar e melhorar o desempenho das organizações no mercado, transformando o trainee em uma vantagem perante a concorrência e definindo desenvolvimento como agilidade e atitudes para a empresa adequarem-se ao futuro.

Esses profissionais acabam sendo alvejado por grande parte das empresas, levando-as em investir em capital intelectual para garantir a diferenciação e a permanência em um mercado que está cada vez mais competitivo:

[...] a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa faz em treinamento. (LACOMBE, 2003, p. 386)

As empresas adotam a Formação de Trainee para formar profissionais que se aperfeiçoem e aprendam a adaptar-se a cultura organizacional da empresa, também para proporcionar aos jovens trainees novas habilidades ou melhorar as já existentes, pondo em pratica os conhecimentos adquiridos no treinamento.

Segundo Chiavenato (1994), há uma distinção entre comandar pessoas e trabalhar com pessoas. No comando de pessoas elas são conduzidas e dominadas à alcançar os objetivos propostos, já no outro caso as pessoas são responsáveis à guiar e controlar os objetivos da empresa e os objetivos individuais.

Nesse sentido entende-se que as organizações estão buscando candidatos que tenham o poder de liderar, motivar e que saibam trabalhar em equipe com as capacidades adquiridas de um gestor, para a obtenção dos resultados propostos pela organização.

Conforme Vergara as capacidades requeridas para o gestor são:

- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- Perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- Contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- Ter habilidade na busca de classificação de problemas;
- Ser criativo;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Visualizar o sucesso;
- Construir formas de auto-aprendizado;
- Conhecer seus pontos fortes e fracos;
- Ouvir e ser ouvido;
- Reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- Viabilizar a comunicação
- Pensar globalmente e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho das pessoas. (VERGARA, 2000, p. 97).

Ao serem analisadas as características e habilidades presentes nos candidatos, os trainees passam por vários processos buscando um conhecimento em todos os setores da empresa para uma maior compreensão de seu desenvolvimento. As empresas buscam profissionais determinados em aprender e que estão cursando ensino superior ou recém-formado, tendo disponibilidade para se deslocar para qualquer parte do país se isso for necessário.

5 ESTUDO DE CASO AMBEV

Para compreender como ocorre na prática o processo de trainee, realizou-se um estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa a empresa Ambev.

Conforme pesquisa realizada por meio do site institucional da organização, constatou-se que a Companhia de Bebidas das Américas, Ambev, nasceu em 1999

como fusão da cervejaria Brahma e Companhia Antarctica, com esta fusão o setor de bebidas foi impulsionado e hoje a companhia emprega mais de 40 mil funcionários diretos, e na sua cadeia produtiva emprega cerca de 6 milhões de pessoas.

Com o crescimento rápido e a grande concorrência no segmento de bebidas, a empresa passou a investir em sua estrutura e principalmente em seu capital intelectual, buscando formar líderes e pessoas capacitadas para administrar os principais processos da empresa, com esse pensamento foi implantado o programa para treinamento de líderes trainee.

O programa trainee da Companhia Ambev é composto de sete etapas, consecutivas e eliminatórias mais a avaliação de perfil, a primeira etapa é a inscrição, que pode ser feita pelo site, seguindo os requisitos impostos pela empresa, devendo ter concluído o curso superior nas áreas ligadas a administração, agronomia e sistemas de informação, além de apresentar fluência em inglês, amplo conhecimento de informática e disponibilidade para residir em outro estado durante o período de treinamento.

A etapa de cultural fit prova de inglês e raciocínio lógico, individual business game e a avaliação do perfil são realizadas via web. Já nas fases de entrevista individual, painel de negócios e prova de raciocínio presencial e na entrevista final, o candidato deve estar presente em uma das cidades onde houver turmas e horários disponíveis, com os custos de transporte da etapa do painel e a entrevista final arcados pela Companhia AmBev.

A implantação do trainee tem duração de doze meses e é dividido em seis etapas, o treinamento pleno, que consiste em ter uma visão sistêmica do negócio, conhecendo na prática a área fabril e comercial, o treinamento gerencial onde o trainee conhece a parte estratégica da empresa, acompanhando as áreas corporativas e conhecendo o centro de engenharia, o treinamento dirigido é o de maior duração com um total de seis meses, é nesse processo que o trainee vai ter uma visão específica da área de interesse, contando com um gerente ao longo de todo o treinamento, após realizar essa etapa é realizado o treinamento gerencial, onde são repassados os conceitos de gestão, liderança, avaliação de desempenho e segurança comportamental.

Após a realização desses processos é feito uma avaliação e um acompanhamento das etapas de treinamento realizadas, e com a obtenção dos resultados do trainee a empresa se posiciona informando ao seu trainee em qual área vai exercer e quais suas atividades a serem realizadas, ocupando no mínimo um cargo de coordenador Junior.

São várias as vantagens de se tornar um trainee, pois é com esse programa que os jovens talentos buscam alcançar uma carreira profissional e estabilidade financeira, trabalhando em grandes empresas obtendo reconhecimento e satisfação por parte das empresas.

Com base na experiência adquirida no programa, foi realizado uma entrevista com os trainees que foram selecionados pela empresa para atuar como gestores, segundo André Silva, trainee selecionado em 2011, relata que o ambiente é leve, descontraído, estimulando a autonomia e a iniciativa.

CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo tem a finalidade de demonstrar a utilização do programa trainee e sua importância para as empresas e para o mercado que está inserida. Esse desenvolvimento proposto pelo trainee se deve principalmente à necessidade e obtenção de um capital humano qualificado, sendo um diferencial competitivo perante os seus concorrentes.

O processo de recrutamento e seleção de trainee contribui para que os resultados da organização sejam cada vez mais eficazes, para que o novo colaborador seja contratado logo na primeira vez e assuma de forma imediata o cargo disponível. Portanto, esse processo constitui fator determinante para o crescimento da empresa.

Pode-se concluir que a empresa Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV) possui um processo de recrutamento e seleção de trainee eficaz no que diz respeito à inovação em atrair novos colaboradores à empresa através de métodos modernos e bem elaborados dentro das regras da empresa.

A AMBEV obteve rápido crescimento no cenário mundial, levando-a buscar novos métodos de organização e de planejamento para continuar crescendo no mercado mundial. O plano utilizado por ela tem o intuito de investir em seu capital

intelectual, buscando formar líderes e pessoas capacitadas para administrar os principais processos da empresa.

Através desse intuito, a empresa criou o programa para treinamento de líderes trainee, que tem por finalidade proporcionar à organização funcionários que se comprometam em prosperar com o sucesso da empresa. Assim, o processo de recrutamento e seleção, trás à empresa o candidato que preencha as necessidades da organização e que possa agregar valor com seu conhecimento enriquecendo o quadro de colaboradores da mesma.

REFERÊNCIAS

AMBEV. **Entrevista Trainee**. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2010/12/07/trainee-2011-carioca-fala-sobre-sua-aprovacao>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

AMBEV. **Programa trainee**. Disponível em: <<http://www.traineeambev.com.br/o-programa/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

AMBEV. **Regulamento do programa trainee**. Disponível em: <<http://www.traineeambev.com.br/regulamento/>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: MakronBooks, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GEHRINGER, Max. **Emprego de A à Z**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

HEILBORN Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco José Macet, **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

PLANO DE NEGÓCIO

Antonio Fernandes¹
Eduardo Kaefer²
Mara Lise Carvalho³
João Antonio Cervi⁴

RESUMO

O atual artigo apresentou como objetivo a seriedade da elaboração e construção do plano de negócios, tanto para novos empreendimentos quanto para empresas maduras. O estudo delimitou-se a dar credibilidade e observar como a sistematização da elaboração e construção do plano de negócio determinara se o negocio é viável ou não. A análise justifica-se pelo elevado número causas de mortalidade empresarial, onde as estatísticas apontam que isso se deve a dificuldades de gestão e, por outro lado, boa parte destes acontecimentos esta associada à falta de planejamento e preparação para entrar com segurança no mundo empresarial. A metodologia utilizada em um primeiro momento envolveu pesquisa bibliográfica relacionada à temática da gestão empresarial, teorias da administração e empreendimentos. Após a pesquisa, conclui-se que quando o plano de negócios é bem preparado compreende todos os elementos essenciais para a administração de um negocio, levando os empreendedores a utilizarem o plano que elaboraram como ferramenta de gestão.

Palavras-chave: plano de negócios – planejamento – empreendimento.

INTRODUÇÃO

A importância do plano de negócio no mundo do empreendedorismo dá-se em decorrência da crescente competitividade, as oportunidades e ameaças, percebe-se, a grande necessidade de preparar um plano de negocio, a fim de aumentar as chances para o sucesso.

¹ Acadêmico do Curso de Administração - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.
antonio.trucksus@hotmail.com

² Acadêmico do Curso de Administração - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.
eduardokaefer@gmail.com

³ Acadêmica do Curso de Administração - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.
maralisecarvalho@yahoo.com.br

⁴ Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis.
Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

O planejamento é um tanto custoso, mais o resultado é a descoberta de tudo que evidentemente contribuirá para a recompensa final. A mortalidade empresarial é uma condição em que quantidade de “pessoas jurídicas” que representam empresas ativas acaba se esvaecendo, sua causa segundo o SEBRAE é devido a falta de planejamento. O forte crescimento do mercado se dá pelo aumento na escolaridade dos empreendedores, se o empreendedor não tem um grau de instrução ou escolaridade demonstrara um comportamento pouco desenvolvido, sendo assim é necessário uma preparação para garantir a gestão eficiente do negócio.

Este artigo objetiva introduzir o estudo sobre o desenvolvimento e aplicabilidade do plano de negócios na constituição de um novo empreendimento bem como dentro das organizações já existentes. Para a elaboração do presente trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica, já publicada em forma de **livros**, revistas, e **publicações** disponibilizadas.

A estrutura da pesquisa consta da conceituação do plano de negocio e sua evolução, bem como sua aplicabilidade no dia-a-dia, em que são destacados seus aspectos diferenciais com relação à estrutura de elaboração e construção, por fim, indicando o caminho para a empresa encontrar respostas certas e aumentar as chances de sucesso.

1 PLANO DE NEGÓCIO

Iniciar um negócio sem os conhecimentos exigidos pode levar o empreendimento a riscos de falência. O plano de negócios oferece um estudo prévio demonstrando a viabilidade de se abrir o negócio. De acordo com Rosa (2007, p.08):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2007, p.08).

Ao introduzir-se no mundo empresarial, surge a necessidade de desenvolver estratégias para a sobrevivência do negócio, pois, existem pressões competitivas. No entender de Maximiano, “As organizações podem ser eficientes e eficazes, ou

ineficientes e ineficazes, e criar problema em vez de resolver. Tudo depende da forma como as organizações são administradas.” (MAXIMIANO, 2009, p. 05).

Como uma ferramenta o plano de negocio pode ser diligente no lançamento de novos empreendimentos tanto quanto no planejamento de empresas com elevado potencial de crescimento. Para Dornelas:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELAS, 2008, p.84).

O desenvolvimento tanto do plano de negocio como da organização requer um processo contínuo de aprendizagem e autoconhecimento, com esta alavancagem de conhecimento e informações pode-se tornar mínimo as falhas na estrutura do negocio. Quanto o desenvolvimento, Salim et al afirmam que “Desenvolver um plano de negócios é uma maneira estruturada de refletir sobre o negócios, minimizando as chances de erro.” (SALIM et al., 2004, p.01).

Ao planejar o empreendimento deve ser observada as variantes, segundo Dornelas, “Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.” (DORNELAS, 2008, p.86).

Percebe-se que o processo empreendedor constitui-se em um quadro evolutivo da administração, em que as organizações são diversificadas e estão focadas em objetivos diferentes, se faz necessário uma série de avaliações e simulações para que o plano de negócios seja capaz de satisfazer as necessidades das partes relacionadas.

2 PARTES DE UM PLANO DE NEGÓCIO

As partes de um plano de negócio informam o processo de estruturação das ações para executar o empreendimento. Em conformidade com Hisrich e Peters, “O plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são

descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento.” (HISRICH; PETERS, 2004, p.210).

O plano de negócio como ferramenta de gestão:

Quando o plano é bem elaborado, compreende todos os elementos essenciais a administração de um negócio, passando pelo planejamento estratégico, tático e operacional. O que leva empreendedores a utilizarem o plano que elaboraram como ferramenta de gestão. (PINHEIRO, 2009, p.19)

Levando em consideração que não existe um modelo padrão definido para todos os empreendimentos, Rosa sugere uma estrutura para o plano de negócios, no Quadro 1 a seguir:

<p>1. Sumário Executivo</p> <p>1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio</p> <p>1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições</p> <p>1.3. Dados do empreendimento</p> <p>1.4. Missão da empresa</p> <p>1.5. Setores de atividade</p> <p>1.6. Forma jurídica</p> <p>1.7. Emquadramento tributário</p> <p>1.7.1. Âmbito federal</p> <p>1.7.2. Âmbito estadual</p> <p>1.7.3. Âmbito municipal</p> <p>1.8. Capital Social</p> <p>1.9. Fonte de recursos</p> <p>2. Análise de Mercado</p> <p>2.1. Estudo dos clientes</p> <p>2.2. Estudo dos concorrentes</p> <p>2.3. Estudo dos fornecedores</p> <p>3. Plano de Marketing</p> <p>3.1. Descrição dos principais produtos e serviços</p> <p>3.2. Preço</p> <p>3.3. Estratégias promocionais</p> <p>3.4. Estrutura de comercialização</p> <p>3.5. Localização do negócio</p> <p>4. Plano Operacional</p> <p>4.1. Layout</p> <p>4.2. Capacidade produtiva/comercial/serviços</p> <p>4.3. Processos operacionais</p> <p>4.4. Necessidade de pessoal</p> <p>5. Plano Financeiro</p> <p>Investimento total</p> <p>5.1. Estimativa dos investimentos fixos</p> <p>5.2. Capital de giro</p> <p>5.3. Investimentos pré-operacionais</p> <p>5.4. Investimento total (resumo)</p> <p>5.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa</p> <p>5.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações</p> <p>5.7. Estimativa dos custos de comercialização</p> <p>5.8. Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</p> <p>5.9. Estimativa dos custos com mão-de-obra</p> <p>5.10. Estimativa com custo com depreciação</p> <p>5.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais</p> <p>5.12. Demonstrativo de resultados</p> <p>5.13. Indicadores de viabilidade</p> <p>5.13.1. Ponto de equilíbrio</p> <p>5.13.2. Lucratividade</p> <p>5.13.3. Rentabilidade</p> <p>5.13.4. Prazo de retorno do investimento</p>

Quadro 1 – Estrutura de Plano de Negócio.

Fonte: Adaptado de Rosa (2007).

Visualizando o Quadro 1 – Estrutura de Plano de Negocio, é perceptível a complexidade de cada ponto, descrevendo com base nesta estrutura é como um ter aplicativo informatizado que permite elaborar e fazer simulações.

No tópico três do trabalho abordaremos sobre a construção do plano de negócios descrevendo o que cada tópico deve apresentar para ter compreensão da essência desta ferramenta na administração.

3 ETAPAS DE UM PLANO DE NEGÓCIO

Todos os tópicos do plano de negocio tem um conteúdo que visa orientar o empreendedor para iniciar uma atividade ou até mesmo expandir o negocio.

De acordo com o Plano de Negócios do Quadro 1, será baseado as observâncias e fundamentais concepções sobre os principais tópicos de um plano de negócios.

Como se trata de estrutura, cada tópico deve apresentar um resumo do conteúdo promovendo a percepção do negocio. Então seguindo a recomendação do SEBRAE, segue o conceito dos principais tópicos:

- 1 – Sumário Executivo
- 2 – Analise de Mercado
- 3 – Plano de Marketing
- 4 – Plano Operacional
- 5 – Plano Financeiro

O primeiro tópico: Sumário Executivo deve apresentar um resumo quando todos os demais tópicos estão completos, ou seja, o conteúdo desenvolvido, assim sendo, o Sumário Executivo será atrativo a quem esta lendo o Plano de Negócios, estimulando a leitura e ao mesmo tempo promove a percepção de que o negocio possui valor, viabilidade e que poderá ser uma excelente oportunidade de investimento.

A parte mais importante de um plano de negocio para Dornelas é o Sumário Executivo, porque é a principal seção que expressa um síntese do que será abordado na sequencia.

O Sumário Executivo é a principal seção de seu plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse. Embora o Sumário Executivo apareça no início do plano de negócios, deve ser a última parte a ser escrita durante a elaboração do plano [...] deve conter todas as informações-chave do plano de negócios em não mais que duas páginas (no caso do plano completo) ou no máximo uma página (plano resumido). Os melhores planos de negócios são aqueles mais objetivos e seu Sumário Executivo deve seguir esta regra, contemplando a essência do plano em uma ou duas páginas, escrito de forma clara e concisa. (DORNELAS, 2001, p.121-122).

Ao redigir o Sumário Executivo, será realizada uma síntese do empreendimento, quanto ao planejamento tributário no âmbito federal, estadual e municipal e etc. Deve ser bem objetivo e descrito todos os pontos-chave que definem o negócio. Se tratando de um resumo, devera ser elaborado todo o Plano para, depois, serem salientados os destaques.

No tópico dois: Análise de Mercado são operações que ocorrem em um macroambiente, onde se tem uma visão de fora para dentro em relação aos negócios, é um instrumento estratégico na busca dos objetivos:

A segmentação de mercado é uma técnica utilizada para agrupar consumidores com comportamentos de compra semelhantes, para, a partir daí, realizar esforços concentrados e especializados de marketing sobre este segmento (agrupamento de consumidores), pois se supõe que este subgrupo de mercado bem definido possibilita a eficácia da aplicação dos instrumentos de marketing, otimizando recursos. Há duas maneiras básicas para conduzir um processo de segmentação de mercado: uma com base nas características do produto e a outra baseada nas respostas do consumidor. (COBRA, 1993, p. 122).

Nesse tópico é levantado um estudo sobre os clientes, os concorrentes e os fornecedores, ou seja, o público no qual as forças e tendências moldam oportunidades e apresentam ameaças.

Plano de Marketing definido como tópico três é a ferramenta que vai mostrar como a empresa pretende vender seus produtos/serviços e apossar-se de mercados, em outras palavras a estratégia de marketing faz o planejamento de forma que a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, dirigindo-se as suas potencialidades de sucesso.

[...] as estratégias de marketing são os meios que a empresa deve utilizar para atingir seus objetivos. Elas geralmente se refletem ao composto de marketing, ou os 4P (quatro pés): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. A empresa pode adotar estratégias, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores. (DORNELAS, 2001, p. 148).

Plano Operacional tópico quatro, este possibilita a realização ou cumprimento das metas operacionais, as organizações desenvolvem planos operacionais, que devem atentar para o que diz o autor Griffin:

Outros elementos do planejamento organizacional são o desenvolvimento e a implantação dos planos operacionais, que derivam dos planos táticos e visam atingir metas operacionais. Assim, planos operacionais costumam ter foco limitado e prazos relativamente curtos e envolvem gestores da linha de frente ou de escalão mais baixo. (GRIFFIN, 2007, p.113).

Por fim o ultimo tópico, trata-se do Plano Financeiro deve refletir em números toda a estratégia do plano de negócios, importantíssimo, pois devera determinar o investimento e fazer projeções de receitas, gastos com pessoal, gastos com marketing, despesas com vendas, custos fixos e variáveis. Além de refletir números são apurados demonstrativos que permitem análises projetadas por algum período para verificar a viabilidade do projeto se economicamente é possível ser executado.

Plano de Negocio detalha os elementos necessários para elaboração do empreendimento ajustando as necessidades da administração, a razão principal de executar tal análise é avaliar o ambiente organizacional de modo que possamos reagir adequadamente adaptando-se as novas tendências de mercado.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como âmbito abranger os elementos fundamentais do Plano de Negócio, bem como a relevância de sua aplicação nos empreendimentos. Essa ferramenta permite analisar as informações e utilizá-las de forma adequada, visto que, empreender é um risco, mas com planejamento é um risco que pode ser evitável, torna segura a tomada de decisões, assim como a não se desviar dos objetivos empresarias.

Após a pesquisa, mostrou-se que quando o plano de negócios é bem preparado compreende todos os elementos essenciais para a administração de um negócio, levando os empreendedores a utilizarem o plano que elaboraram como ferramenta de gestão.

Com o desenvolvimento do Plano de Negócios da Administração as empresa possuirão mais recursos de gestão para continuarem no mercado, sendo assim não interromperão tão prematuramente sua continuidade, na prática o Plano de Negócio, permite ter uma visão de como é o ambiente em que se pretende atuar, estando preparado para criar e manter o empreendimento da melhor forma possível.

O planejamento contínuo uma necessidade para todos os negócios para permanecer-se competitivo, consolidando as análises dinâmicas da situação do mercado vão gerar negócios e aumentar significativamente as chances de sucesso. Assim sendo o empreendimento se constitui apto a visualizar as necessidades da empresa e evidenciá-las para os níveis administrativos adequados, tendo o desempenho esperado e oportunidade de ser competitiva.

REFERÊNCIAS

ANDREOLLA, Nadir. **Plano de Negócios**: Indústria, Comércio e Serviços. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

DORNELAS, José Carlos Assis, **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

HISRIC, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. 5.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, Luciano Rossi. **Plano de Negócio**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, César Simões et al. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudo de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE/MG. **Como administrar uma pequena empresa: manual metodológico**. [Belo Horizonte]: SEBRAE/MG, [19--].

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. 2004. Disponível em: <www.sebrae.com.br>.

SEBRAE. **Manual iniciando um pequeno grande negócio**. [Brasília]: SEBRAE, [19--].

SEBRAE/MG. **Pequenos negócios: treinamento gerencial básico**. [Belo Horizonte]: SEBRAE/MG, [19--].

SEBRAE/MG . **Programa de desenvolvimento de empreendedores: plano de negócios**. [Belo Horizonte]: SEBRAE/MG, [19--]

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Enquadramento, formalização e obrigações das micro e pequenas empresas**. Espírito Santo: 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8A0842858903BC7703256D520059A246/\\$File/26_1_arquivo_ObrigEmp.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8A0842858903BC7703256D520059A246/$File/26_1_arquivo_ObrigEmp.pdf)>. Acesso em: 20 Maio 2013.

O QUE AS EMPRESAS ESPERAM DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI?

Cássia Elisa Fank¹
Gabriel Lucca²
Kelle Tayná Mallmann Welter³
Rodinei Augusto Müller⁴
Andréa Maria Cacenote⁵

RESUMO

O mercado de trabalho é muito complexo e vem passando por contínuas transformações no decorrer de sua evolução. O administrador precisa estar atento a essas mudanças, e adotar um espírito flexível que seja capaz de adaptar-se a elas. Devido às exigências e desafios encontrados no mercado, o profissional da administração necessita atender alguns critérios essenciais para que obtenha uma administração bem sucedida, desenvolvendo conhecimentos, habilidades, competências e atitudes que vão influenciar no alcance de um bom resultado. Este artigo faz uma abordagem sobre o que as empresas esperam do administrador do século XXI, que ele seja capaz de liderar equipes, e identificar problemas, desenvolver soluções, socializar seus conhecimentos, adaptar-se a transformações e ter domínio sobre a tecnologia, com criatividade e inovação. Apresenta-se um estudo de caso direcionado aos principais aspectos analisados pela organização na seleção do profissional de administração. Identificou-se a necessidade do administrador possuir o conhecimento generalista, envolvendo questões de diversas áreas de negócio e destacou-se também a importância da busca do contínuo aperfeiçoamento, para que ele consiga alcançar estabilidade e uma boa colocação no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Empresas – Administrador – Administração.

¹ Acadêmico do Curso de Administração - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. cassiaelisafank@hotmail.com

² Acadêmico do Curso de Administração - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gabriel.hybiata@terra.com.br

³ Acadêmico do Curso de Administração - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. kellytayna94@hotmail.com

⁴ Acadêmico do Curso de Administração - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. rodi.guto@hotmail.com

⁵ Orientadora. Coordenadora e Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo analisar como o mercado de trabalho, em fase de muita concorrência, tem absorvido os profissionais da administração, considerando aspectos como conhecimento, habilidades e competências que ele deve dominar para seu bom desempenho frente situações variáveis e desafiadoras com as quais poderá se deparar no trabalho.

Busca-se também, através de uma pesquisa, analisar as principais exigências que o administrador precisa atender para ingressar no mercado de trabalho. A visão das empresas com relação à importância da qualificação contínua para obtenção de bons resultados, elaboração de estratégias e resolução de problemas ou tomada de decisão em casos de maior complexidade. Como também, busca-se identificar as expectativas das empresas com relação ao desempenho deste profissional no século XXI, quando as tecnologias avançadas exigem um domínio da informação e uma visão mais crítica.

1 CONCEITO DE MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho (MT) está a cada dia mais competitivo, e vem passando por inúmeras mudanças que são determinadas por fatores econômicos, políticos e sociais. Na medida em que o mercado vai passando por transformações nestes segmentos, também as pessoas precisam se adaptar e ficar atentas a essas mudanças, buscando constantemente novos conhecimentos, a fim de atender as exigências do atual MT.

Chiavenato (2010) define o este mercado como o espaço de transações e trocas entre quem oferta e quem procura um produto ou serviço. O autor ainda diz que o mecanismo de oferta e procura é a principal característica do MT, onde as organizações oferecem oportunidades em conjunto com as pessoas dispostas a oferecer sua força de trabalho.

A dinâmica do mercado é complexa e vêm passando por contínuas mudanças. A relação das organizações diante das pessoas que disputam empregos está exposta a duas situações que podem ocorrer no mercado. A primeira ocorre quando o mercado está em situação de oferta, ou seja, as oportunidades de trabalho

são maiores que a busca das pessoas para preencher as posições e oportunidades oferecidas, e nestas circunstâncias, o candidato pode selecionar as empresas que oferecerem as melhores oportunidades. Na segunda situação, o comportamento do MT é invertido, pois existe maior procura por trabalho e menos oportunidades. Essa disputa entre os candidatos por um emprego é positiva para as empresas, que poderão ser mais rígidas e exigentes no processo de seleção, buscando o funcionário de melhor qualificação (CHIAVENATO, 2010).

Joel Souza Dutra (2009) em contraste com as ideias de Chiavenato, afirma que não devemos entender MT apenas como leis de oferta e procura, mas sim, analisá-lo de forma mais ampla, observando este mercado como um espaço de negociação entre quem oferece sua capacidade, com necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e aqueles que necessitam dessa capacidade e que oferecem condições para satisfazer as necessidades dessas pessoas. O autor sugere uma visão mais ampliada e complexa do mercado, e não considerando a relação das organizações com as pessoas apenas em função de uma necessidade específica.

Com o MT cada vez mais competitivo e buscando profissionais com alta qualificação, torna-se cada vez mais difícil obter uma vaga de trabalho. A concorrência entre os candidatos por uma vaga de emprego permite que as organizações sejam sempre mais exigentes em seus processos de seleção, assim, para atender a todas as exigências é preciso estar atento às transformações que ocorrem na sociedade e no mercado.

2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Para um melhor entendimento deste processo de evolução da Administração, caracterizado pelos seus primeiros indícios até os dias de hoje, destacam-se várias contribuições de grandes autores da Administração, que no decorrer do tempo foram cada vez mais aperfeiçoando e estudando a melhor maneira de administrar. Neste processo de evolução, também se apresenta as três principais eras da industrialização que caracterizam e esclarecem perfeitamente esta evolução.

As pessoas que criam e dirigem organizações, muitas vezes precisam de alguns princípios e tecnologias para resolver os problemas da realidade. Grandes empreendimentos da antiguidade, como as pirâmides do Egito, construídas a mais de 4.000 a.C, evidenciavam que havia teorias com algum grau de sofisticação (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Maximiano (2008) somente nos últimos 150 anos a administração passou a ter uma estrutura de disciplina com vida própria por conhecimentos e teorias modernas. Estas teorias se organizam em escolas ou enfoques, porém há 3 escolas que se destacam, são as seguintes:

I. Escola clássica:

- Taylor e o movimento da administração científica;
- Henry Ford e a linha de montagem;
- Fayol e o processo de administração;
- Weber e o tipo ideal de burocracia.

II. Escola comportamental.

III. Pensamento sistêmico.

Dentre as contribuições importantes do passado, cabe destacar os fundamentos dos gregos que há 2.500 anos implantaram a administração democrática, enfatizando os princípios da ética absoluta. Roma e a Igreja Católica, que com suas técnicas de administração mantiveram Roma como monarquia durante 12 séculos. As organizações militares, que há mais de 3.000 anos vem criando soluções, conceitos sobre estratégia, planejamento, logística e hierarquia, que são usados até hoje (MAXIMIANO, 2008).

Maquiavel trouxe importantes contribuições do Renascimento para a Administração, pois teve grande influência com o livro O Príncipe, no qual trouxe dicas de como um governante deve se comportar, também era considerado um analista do poder e dos comportamentos dos dirigentes em uma organização complexa (MAXIMIANO, 2008).

Taylor na Administração Científica, “[...] procurava aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho, para evitar o desperdício e promover a prosperidade dos patrões e dos empregados.” (MAXIMIANO, 2008, p. 30).

Fayol e Taylor contribuíram para o desenvolvimento do conhecimento Administrativo moderno (MAXIMIANO, 2008). Max Weber criou a teoria da burocracia, a qual é a forma mais racional de exercer a dominação.

O processo de evolução da Administração enfrentou a sucessão de inúmeros fatores que foram modificando a sociedade de acordo com suas necessidades. Neste processo de modificação se pode destacar as 3 (três) principais fases: a Era Industrial Clássica, Era Industrial Neoclássica, e a Era da Informação.

Conforme Chiavenato (2004) a Era da Industrialização Clássica, foi o período após a revolução industrial que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX. Foi neste período de crises e prosperidades, que as empresas passaram a adotar uma estrutura piramidal e centralizadora, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo de hierarquia, e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para padronizar o comportamento das pessoas. As pessoas foram consideradas recursos de produção como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção dos fatores tradicionais de produção: trabalho, capital e natureza.

Já a Era da Industrialização Neoclássica que ocorreu entre as décadas de 1950 e 1990, iniciou logo após a segunda guerra mundial. Substituiu-se o modelo centralizador e piramidal pela estrutura matricial, que visava a conjugar a departamentalização funcional a fim de adicionar características de inovação e dinamismo e ainda alcançar maior competitividade para que sejam melhor administradas, mais ágeis, mais próximas do mercado e do cliente (CHIAVENATO, 2004).

O autor ainda diz que o período da Era da Informação teve seu início na década de 1990, época em que vivemos. Suas mudanças são as principais características, pois são rápidas, imprevisíveis, inesperadas e turbulentas. A tecnologia da informação, o telefone, o computador e a televisão transformaram o mundo em uma verdadeira aldeia global, tornando cada vez mais intensa e complexa a competitividade entre as empresas. Nestas circunstâncias os tradicionais fatores de produção: terra, mão de obra e capital perdem a vez para o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual.

O processo de evolução da administração, desde os seus primórdios até os dias de hoje, teve uma enorme evolução em seus processos de administrar, todos eles adaptados a sua era, buscando satisfazer suas necessidades e na constante busca pelo aperfeiçoamento. Os processos da administração estão em constante evolução, pois o mercado está cada vez mais exigente e competitivo, nos obrigando a adaptar-se a ele.

3 CONCEITO DE CONHECIMENTO E HABILIDADE

Hoje no mercado de trabalho as empresas buscam por profissionais competentes e habilidosos, que conheçam todas as áreas de uma organização e que sejam graduados.

Para Chiavenato (2004) o conhecimento é um acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens. E pela contínua mudança do conhecimento é importante que o administrador mantenha-se atualizado e renovado, mantendo contato com outros profissionais para não se tornar ultrapassado.

Atualmente os conhecimentos evoluem rapidamente e por isso o administrador precisa ser flexível e dinâmico, enfatizando a satisfação de seus clientes internos e externos. Porém não deve menosprezar os conhecimentos já adquiridos ao longo de sua formação.

Conforme Montana e Charnov (2003) as habilidades mais importantes são aquelas em que o administrador consegue fazer com que outras pessoas se tornem mais eficientes e produtivas em seu trabalho.

Há várias habilidades destacadas em um administrador, porém para uma administração bem sucedida Lacombe e Heilborn destacam 3 habilidades básicas que são a técnica, humana e conceitual:

Habilidade técnica: compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumento da disciplina específica.

Habilidade humana: capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos.

Habilidade conceitual ou visão sistêmica: habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado. (LACOMBE; HEILBORN, 2008 p.10)

Tais habilidades que estão interligadas têm suas diferenças de acordo com a necessidade de seu nível hierárquico. A habilidade técnica está inserida em um nível operacional, quando o indivíduo inicia sua carreira em uma organização. Já a habilidade humana é executada em um nível intermediário, onde há relacionamento interpessoal com habilidade gerencial. E a habilidade conceitual em um nível institucional que é de alta direção em que propõe soluções e inovações na organização.

4 CONHECIMENTOS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR DO SECULO XXI

Vive-se em uma sociedade onde o mercado de trabalho esta cada vez mais competitivo, passando por intensas transformações que colocam o administrador a frente de situações variáveis, incertas e desafiadoras. Isso requer que este profissional mantenha-se empenhado para atualizar seus conhecimentos e habilidades, a fim de gerar resultados positivos para a organização que atua.

Lacombe e Heilborn (2008) defendem a ideia de que o administrador é aquele que estabelece objetivos e rumos, dirige pessoas que dentro do seu âmbito executam o trabalho, e a administração, portanto requer prática e bom senso. Para estes autores há algumas habilidades que devem se destacar no administrador competente, como: comunicação e expressão, raciocínio lógico, crítico e analítico, visão sistêmica e estratégica, criatividade e iniciativa, liderança, entre outras; e uma qualidade considerada muito importante em termos de seleção de novos administradores é o domínio do inglês e da informática.

Outro aspecto destacado por Lacombe e Heilborn (2008) é a importância da experiência, que ao longo dos anos os conhecimentos vão se acumulando fazendo com que o administrador se torne um generalista. Ser generalista é positivo para o administrador, pois ele vai dominar um campo sempre mais amplo, aumentando continuamente seus conhecimentos e habilidades em várias áreas, portanto a aprendizagem se torna um processo contínuo e permanente para o administrador.

Conforme quinta edição da pesquisa (2011) “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA), e com apoio dos Conselhos Regionais de Administração

(CRAs) e a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad), em parceria com Fundação Instituto de Administração (FIA/USP). Foram destacados os principais conhecimentos que o administrador deve dominar, que é administrar pessoas e equipes, depois segue o domínio na área estratégica, de finanças e orçamento, de vendas e marketing e por último, sistemas de informação.

A pesquisa identificou também as principais competências desse profissional que são: identificar problemas, formular e implantar soluções, desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional, assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle, desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho e elaborar e interpretar cenários.

De acordo com a pesquisa foram destacadas algumas habilidades do administrador que estão interligadas, aonde uma é consequência da outra. Elas se situam na capacidade de se relacionar e exercer liderança e na visão do todo com capacidade de adaptação a transformação; tudo isso sempre ligado à criatividade e inovação, agregando novas técnicas aos processos. Há algumas atitudes consideradas essenciais para o administrador, entre elas se ressaltam o comportamento ético (tema importante que tem ocupado a sociedade nos últimos anos), comprometimento, profissionalismo, aprendizado contínuo, atitude empreendedora e responsabilidade socioambiental.

Assim, se pode destacar a importância da experiência pessoal, o aperfeiçoamento contínuo, e o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, para que o administrador possa desenvolver com qualidade e eficiência o que lhe for atribuído e obter um bom desempenho no exercício da liderança focado nos resultados. O bom administrador deve ter atitude para lidar com os desafios, e investir esforços na sua formação e capacitação profissional para atender a necessidade de pessoas qualificadas procuradas pelo mercado de trabalho.

5 ESTUDO DE CASO

A fim de analisar a expectativa das empresas em relação ao profissional da administração no século XXI, foi realizada uma entrevista com Dione Soares, gestora de recursos humanos da empresa Camera Agroalimentos, para relacionar os principais aspectos que são analisados no processo de seleção e contratação deste profissional.

A primeira questão abordada foi sobre as principais atividades que o administrador exerce dentro da organização, e observou-se que os administradores atuam em diversas áreas de negócio, pois hoje a empresa possui um conselho de administração, que é composto por diversos profissionais, e alguns possuem formação em administração. Devido ao tamanho e complexidade da empresa, esta não possui um administrador a frente do negócio, e sim vários.

Em relação aos principais conhecimentos que o administrador deve possuir, foi destacado o conhecimento generalista, legislação, finanças e economia. Após a contratação, a organização espera que o administrador tenha atitudes e competências como o comprometimento, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, liderança, comunicação, sustentabilidade e aprendizado contínuo. Assim, o profissional que atua na empresa deve internacionalizar e aplicar os valores da organização, dignificar sua profissão e resguardar a empresa contra riscos.

A busca pelo aperfeiçoamento contínuo é muito valorizada pela empresa, a qual incentiva a realização de cursos, treinamentos e concede bolsa auxílio educação. Isso porque o mercado de trabalho é muito complexo e as organizações estão expostas a várias situações, quando o mercado está em situação de procura, ou seja, muita busca por emprego e poucas oportunidades, a competição por vagas de emprego aumenta. Por isso, cada situação deve ser olhada separadamente, cada vaga possui alguns requisitos e o candidato não pode estar nem acima, nem abaixo destes requisitos, e assim a empresa trabalha por eliminação. A gestora destacou que apesar de ter muitas pessoas em busca de oportunidades, ainda existem várias vagas em aberto, já que é difícil de encontrar pessoas preparadas conforme a empresa busca.

CONCLUSÃO

Este artigo se propôs a questionar os conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas esperam do profissional de administração no século XXI. De acordo com a pesquisa apresentada pode-se relatar a importância do administrador na empresa, pois ele atua em várias áreas, como gestor e conselheiro, que se destacam pelas suas habilidades em liderança, pelas suas atitudes éticas e empreendedoras, pela sua competência em relação ao trabalho em equipe e pelo conhecimento generalista que é contínuo.

Pode-se concluir que o administrador do século XXI deve ser capaz de tomar decisões de maneira eficaz, eficiente, com raciocínio lógico, crítico e analítico concentrando-se em resultados positivos pra sua organização. Deve entender um pouco de tudo se generalizando sempre mais, para que nesta era contemporânea seja um administrador da criação e inovação, atento as mudanças tecnológicas, de gestão, de produtos e de processos. Outra característica desse profissional é o maior uso da informática e o domínio de pelo menos uma língua estrangeira, de preferência o inglês que já se consolidou como língua estrangeira.

Portanto, constatou-se que o administrador não pode ficar parado no tempo, precisa se reciclar sempre colocando em prática todos seus conhecimentos e experiências adquiridos ao longo dos anos de trabalho.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: Princípios e Tendências, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Sebastião L.; JUNIOR MELO, José S. M.; MATTAR, Fauze N. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**: pesquisa nacional. 5. ed. Brasília: CFA, 2011.

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

POLÍTICA FISCAL TRIBUTÁRIA

Daiane Fotczmanski Brand¹
Eduardo Meyer Mendes²

RESUMO

O governo aplica a política fiscal tributária como fonte de arrecadação de tributos para o financiamento dos gastos e investimentos públicos. Contemporaneamente, as ações governamentais, cada vez mais ligadas aos setores econômicos, intervindo nas atividades privadas, visando proteger a indústria e estimular o consumo no mercado nacional. A grande preocupação é se esta intervenção produz realmente resultados positivos para a população e se ela baseada em princípios legais, pode representar um meio de desenvolvimento econômico e financeiro. Com o objetivo de analisar a questão tributária nacional para melhor compreender como esse sistema é estruturado, faz-se necessário uma pesquisa bibliográfica e análise de algumas decisões de política fiscal implantadas pelo atual governo brasileiro. Uma análise econômica depende de diversos fatores, é indispensável prever que determinadas tomadas de decisões possam mudar para adequar-se de acordo com ambiente financeiro e a questão social. Aliás, assim como as decisões os seus respectivos resultados podem ser eficientes em alguns setores e não em outros. Em geral, as tomadas de decisões precisam estar fundamentadas no comprometimento com a qualidade de vida para a sociedade.

Palavras-chave: extrafiscalidade - política fiscal – sociedade – tributos.

INTRODUÇÃO

A política fiscal tributária é responsável pelo planejamento tributário e pelo financiamento das atividades financeiras do Estado, como os gastos e os investimentos. Possui como objeto principal a tributação, meio pelo qual consegue arrecadar recursos para administrar suas atividades e promover o desenvolvimento de diversos setores econômicos nacionais.

A principal função da tributação sempre foi a arrecadação, mas, cada vez mais está vinculada aos setores econômicos e sociais, desempenhando um papel

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMa. daianefotczmanskibrand@hotmail.com

² Especialista em Processo Civil e Direito Tributário. Orientador. Professor do curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMa. eduardo@fema.com

de intervenção adotado pelo Estado para controlar o mercado e proteger a indústria nacional. A essa função de intervencionismo fiscal chama-se extrafiscalidade. A preocupação é se a extrafiscalidade associada às tomadas de decisões do Estado, podem ameaçar a iniciativa privada ou podem tornar-se um modelo de crescimento da economia, desde que baseada em princípios legais e em prol da cidadania humana.

O grande objetivo é compreender melhor a estruturação tributária brasileira e as ações governamentais para reconhecer nelas a finalidade do Estado. Para tanto, faz-se necessário uma pesquisa bibliográfica e análise das informações nela obtidas e nas tomadas de decisões atuais do governo.

Para garantir o sucesso de uma análise, é fundamental estudar o objeto principal do tema, que neste momento é a tributação. Portanto, a origem dos tributos, sua definição e o órgão responsável pela sua legislação serão a tônica desse estudo. Se complementando, com a observação da política fiscal, com a extrafiscalidade e a crítica às deliberações do governo brasileiro.

1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS TRIBUTOS

Nessa pequena abordagem histórica procura-se analisar a evolução dos tributos para obter uma melhor compreensão acerca da sua caracterização e importância para a sociedade. É interessante observar, como os tributos acompanharam alguns fatos históricos, desde os tempos mais remotos e como eles se relacionam diretamente com as atividades econômicas, introduzidos pelo Estado.

Sobre o nascimento dos tributos, Pereira (1999), ensina que “as sociedades primitivas já se organizavam em tribos e utilizavam um sistema de tributo para assegurar a sobrevivência do grupo.”. Machado (2010, p. 29), acrescenta que “para viver em sociedade, o homem necessitou de uma entidade com força superior, nascendo assim o Estado, para fazer as regras de conduta, para construir o direito positivo”, sendo responsável pela atividade tributária de cada nação. Verificam-se também, nos estudos bíblicos, que os romanos que estavam no poder já obrigavam os Fariseus a pagar uma alta carga de impostos para alcançar seus objetivos de domínio e conquista de novas terras.

Ainda, pode-se citar na história do Brasil a Revolução Farroupilha (1835-1845), que dentre outros motivos, ocorreu por causa da alta tributação dos produtos produzidos pela então Província de São Pedro, que não gerava lucratividade e perdia competitividade no mercado interno pelos produtos estrangeiros produzidos pela Argentina e Uruguai.

É importante ressaltar que, a tributação é significativa para toda a sociedade por fazer parte de muitos acontecimentos históricos e desempenhar uma função de sobrevivência e desenvolvimento nas atividades econômicas do Estado. Este instituiu o tributo, no exercício de sua soberania, para que os indivíduos forneçam recursos para as atividades financeiras e sociais usando seu poder de tributar (MACHADO, 2010 p. 33). Em contrapartida, estes recursos devem proteger os direitos fundamentais, a dignidade da condição humana, e retornar em forma de assistência social, segurança, saúde e educação. Mas, para entender como a tributação está inserida nesse ambiente e quais as suas finalidades no crescimento econômico, necessita-se buscar uma noção científica de tributos.

2 O DIREITO TRIBUTÁRIO E A DEFINIÇÃO DOS TRIBUTOS

Antes de adentrar-se na definição de tributos, deve-se considerar que a Constituição Federal de 1988 e alguns dispositivos do CTN, trazem limites ao poder de Tributar do Estado, tais como, o princípio da legalidade. Assim, ao cumprir sua função de fiscalizar e arrecadar tributos, o Estado deve obediências às normas previstas na legislação tributária que, compreende o próprio Direito Tributário.

O Direito, de um modo geral, procura equilibrar as relações entre os que têm e os que não têm poder. O Direito Tributário é conceituado como “o ramo do Direito que se ocupa das relações entre o fisco e as pessoas sujeitas a imposições tributárias de qualquer espécie, limitando o poder de tributar e protegendo o cidadão contra os abusos de poder.” (MACHADO, 2010, p. 56).

Autores como Cristiano Colombo e Juliano Colombo (2009, p. 14) conceituam o Direito Tributário como ramo que visa à regulação e limitação do processo de obtenção de receitas tributárias e o classifica dentro do Direito Financeiro, este que regula toda a atividade financeira e orçamentária do ente público.

Para Difini, “[...] tributos são prestações obrigatórias, em espécie, exigidas pelo Estado, em função de seu poder de império, sem caráter sancionatório.” (DIFINI, 2006, p. 17). Mas, a definição legal é dada no Código Tributário Nacional (CTN) no Art. 3º no qual se expressa que “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.”

Sobre este assunto, Baleeiro ensina que, “O CTN adotou a teoria, segundo a qual tributos caracterizam-se como compulsórios e, para diferenciá-los das multas e penalidades, inseriu a cláusula, ‘que não constitua sanção de ato ilícito.’” (BALEIRO, 2009, p.62). Complementando, o tributo distingue-se de qualquer prestação voluntária, esta jamais será tributo. Como prestação pecuniária em moeda, seu cumprimento se faz pela entrega em dinheiro e não por prestação de serviços. E só poderá ser instituído ou aumentado por lei. Em Estado Democrático de Direito, lei é produção da Casa Legislativa, na qual caberá aos representantes eleitos pelo povo por processo legislativo regular e autorizar a instituição ou elevação do tributo. (DIFINI, 2006, p. 17).

No Art. 5º do CTN mencionam-se as espécies de tributos, que são os impostos, as taxas, e as contribuições de melhoria, mas ainda se enquadram os empréstimos compulsórios e as contribuições tributárias. Pois, a Constituição Federal os prevê de forma expressa, dentre outros, no Art. 149, combinado com o Art. 195 revelando a existência das contribuições tributárias especiais e, no mesmo caminho, no Art. 148 que outorga a instituição dos empréstimos compulsórios. (COLOMBO, 2009, p.19).

Cada espécie de tributo está vinculada a uma hipótese de incidência, uma situação prevista em lei que autoriza a cobrança de tributos e a um fato gerador que é a ocorrência concreta da situação prevista na hipótese de incidência: “A expressão *hipótese de incidência* designa com maior propriedade a descrição, contida na lei, da situação necessária ao nascimento da obrigação tributária, enquanto a expressão *fato gerador* diz da ocorrência, no mundo dos fatos.” (MACHADO, 2010, p. 135). A hipótese de incidência e o fato gerador são responsáveis pela caracterização das espécies e pela diferenciação das mesmas.

De acordo com a hipótese de incidência e o fator gerador pode-se, então, definir as espécies, começando pela definição de Imposto que é a encontrada no Art. 16 do CTN no qual “Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte. São unilaterais, ou seja, não recebem diretamente a contraprestação de serviços.” Classificam-se em Impostos Federais, Estaduais e Municipais.

Convém ressaltar que, são os impostos que diretamente interferem na relação econômica e social do Estado, intervindo no crescimento e desenvolvimento econômico Brasileiro. Dentre os Federais, encontram-se o Imposto sobre a Importação (II), o Imposto sobre a Exportação (IE) e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), e classificado como Estadual evidencia-se o Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de Serviços de Transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação (ICMS).

No que se referem às taxas, estas estão vinculadas a uma ação estatal específica em relação ao contribuinte. Como por exemplo, na taxa de serviços é necessária a prestação de um serviço público de forma efetiva e potencial, de serviços específicos e divisíveis em relação ao contribuinte.

No Art. 77 do CTN encontram-se a seguinte definição sobre as taxas:

As taxas cobradas pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, têm como fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou a utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição. Parágrafo único. A taxa não pode ter base de cálculo ou fato gerador idênticos aos que correspondam a imposto nem ser calculada em função do capital das empresas.

A contribuição de melhoria, segundo o CTN no Art. 81 declara que:

[...] pode ser cobrada pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, desde, que no âmbito de suas respectivas atribuições, é instituída para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra valorização imobiliária, tendo como limite total a despesa realizada e como limite individual o acréscimo de valor que da obra resultar para cada imóvel beneficiado.

Um dos exemplos mais comuns que caracteriza o fato gerador da contribuição de melhoria é a construção de um asfalto que valorize os terrenos e construções beneficiadas.

Ainda restam, às contribuições tributárias e os empréstimos compulsórios que serão abordados em outro estudo, não por não serem relevantes, mas para priorizar a ação de intervenção estatal dos tributos na economia nacional e suas vantagens e desvantagens, analisando algumas atitudes governamentais na atualidade, destacando alguns impostos, em especial o imposto sobre produtos industrializados (IPI).

3 O ESTADO E A POLÍTICA FISCAL TRIBUTÁRIA

Primeiramente, para analisar as tomadas de decisões do governo, em função de um entendimento mais complexo de tema e da realidade tributária nacional, é preciso compreender qual o objetivo do Estado e como procede a sua administração financeira em busca de equilíbrio nas suas atividades de arrecadação de tributos e fornecimento de serviços de assistência a população, essenciais à condição humana, como saúde, segurança e educação, sem esquecer as relações econômicas de intervenção.

O Estado desenvolve atividade financeira, entendida como o conjunto de atos que o governo pratica na obtenção, na gestão e na aplicação dos meios de pagamento de que necessita para atingir os seus fins (MACHADO, 2010, p. 30). Entendendo-se, por fins, os serviços de assistência e desenvolvimento econômico da população. Tornando-se assim, imprescindível a tributação, instrumento de que se tem valido o Estado para poder realizar seus fins sociais. Portanto, o Brasil adota a política fiscal tributária para dirigir as atividades econômicas nacionais, a fim de desenvolver o crescimento econômico para gerar riqueza e diminuir os índices de desemprego e desigualdade social.

Pode-se definir que, a intervenção do governo na economia, segundo Gremaud, Vasconcellos e Júnior (2009, p. 178), tem como objetivo manter elevados os níveis de emprego e elevadas taxas de crescimento econômico com estabilidade de preços. A política fiscal, sendo uma das principais formas de política econômica, está diretamente ligada à arrecadação de tributos e regulamentação do mercado, pois “[...] modernamente o tributo é largamente utilizado com o objetivo de interferir na economia privada, caracterizando a extrafiscalidade, estimulando atividades,

setores econômicos ou regiões, desestimulando o consumo de certos bens e produzindo, finalmente, os efeitos mais diversos na economia.” (MACHADO, 2010, p.74).

Gastaldi (2003, p. 392) afirma que a estrutura tributária de cada país não pode estar dissociada da conjuntura econômica, pois, representa a base para o exercício de sua política fiscal. Ainda, de acordo com Gastaldi:

O sistema tributário deve obedecer a princípios morais, éticos e de justiça, de modo a resguardar-se a capacidade contributiva dos indivíduos e empresas, não representando um confisco de suas rendas, mas um fator que estimule a formação de renovadas riquezas, promovendo o desenvolvimento socioeconômico da nação, atenuando desigualdades e proporcionando a justa distribuição dos resultados da renda nacional. Deve ser geral, justo, equitativo e proporcional à capacidade contributiva dos contribuintes de qualquer natureza ou espécie, evitando-se, em sua cobrança, obstáculos de natureza burocrática. De modo a permitir uma arrecadação rápida e eficiente, sob permanente fiscalização e aplicado em obediência às necessidades básicas da comunidade; o quanto possível para o atendimento a obras e serviços prioritariamente estabelecidos e definidos em custo e importância social. (GASTALDI, 2003. p. 390).

Portanto, o Estado através do instrumento de competência que é a Constituição Federal de 1988, pode instituir e cobrar tributos, entendida esta, como a capacidade para ser sujeito ativo das relações de tributação, respeitando a capacidade contributiva dos sujeitos passivos (MACHADO, 2010, p. 34).

4 EXTRAFISCALIDADE TRIBUTÁRIA E TEMAS ATUAIS

Como forma prática de estudo, busca-se evidenciar a extrafiscalidade dos tributos em alguns temas atuais que envolvem ações do governo brasileiro de intervenção na economia. É essencial, analisar quais os objetivos do Estado nestas ações, como se comportam e quais os efeitos produzidos.

Sobre a extrafiscalidade, Gouvêa (2006), afirma que, ela liga-se a valores constitucionais; pode decorrer de isenções, benefícios fiscais, progressividade de alíquotas, finalidades especiais, entre outros institutos criadores de diferenças entre os indivíduos, que são, em última análise, agentes políticos, econômicos e sociais.

O Imposto sobre a Importação (IPI), de acordo com Paulsen e Melo (2009, p.11) é o “[...] imposto sobre a entrada no território nacional, para incorporação á

economia interna, de bem destinado ou não ao comércio, produzido, pela natureza ou pela ação humana, fora do território nacional.” (PAULSEN; MELO, 2009, p.11).

No dia primeiro (01) de abril deste ano, Ribeiro da Agência Estado relatou a seguinte publicação do governo sobre a prorrogação da redução deste imposto sobre automóveis e caminhões:

BRASÍLIA - O governo publicou nesta segunda-feira, no Diário Oficial da União, decreto que prorroga até 31 de dezembro de 2013 a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de automóveis e caminhões. A redução do IPI foi divulgada pelo governo em maio do ano passado e prorrogada várias vezes. O novo prazo de vigência do benefício foi anunciado pelo Ministério da Fazenda na noite de sábado. O tributo sobre veículos subiria a partir desta segunda-feira, 1º de abril. (RIBEIRO, 2013)

A decisão de reduzir este imposto não revela interesse de arrecadar mais, e sim, propõe a função extrafiscal. O Estado, através desta iniciativa, incentiva o consumo destes bens e procura aumentar o seu percentual de Produto Interno Bruto (PIB). Realmente, não obtêm maior rentabilidade de arrecadação própria de imposto, só que, de uma ou de outra forma, sua receita com a venda de mais carros ou caminhões também aumenta. Caracterizando uma estratégia de promover desenvolvimento, trazendo para a população o potencial de compra e investindo na economia.

Já, no dia quatro (04) de abril, Araújo da Agência Estado noticiou o lançamento da Cartilha “10 ideias para uma tributação mais justa” produzida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) e pelo Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal (Sindifisco Nacional). A cartilha em um dos seus textos expressa:

Mais recentemente, em 8 de março de 2013, o governo editou a Medida Provisória nº 609, que reduz a zero as alíquotas da Contribuição para o PIS/Pasep, da Cofins, bem como do IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), incidentes sobre as receitas com vendas de produtos de alimentação e higiene pessoal. Ou seja, houve desoneração dos tributos federais, mas persiste a tributação estadual sobre itens da alimentação básica e de primeira necessidade. De fato, a desoneração tributária dos alimentos da cesta básica é um assunto complexo porque repercute nas finanças federais e estaduais, bem como envolve a geração de créditos ao longo da cadeia produtiva e a compensação de eventuais perdas de arrecadação. (ARAÚJO, 2013).

A cartilha propõe que a desoneração dos alimentos pode amenizar a situação de pobreza do país e também tornar mais justa a sua tributação. Certamente, os benefícios para uma cesta básica mais barata para a população podem ser grandes, o problema é que afeta a questão financeira do Estado. E, o Estado sem recursos também não tem condições de fornecer segurança, saúde e educação de qualidade aos cidadãos. A desoneração fiscal ou o seu oposto, não pode ferir a capacidade de arrecadação e ameaçar as atividades da sociedade, é preciso que haja um equilíbrio. O governo, para alcançar seus objetivos de crescimento econômico, necessita de um planejamento tributário bem elaborado, centrado no cidadão brasileiro e de acordo com a legislação vigente no país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política fiscal tributária do Estado é responsável pela implantação dos tributos e administração dos recursos advindos desta arrecadação. O objetivo do presente estudo consistiu em identificar a estruturação, conhecer a origem e fundamentos legais dos tributos para compreender como o Estado organiza e estrutura esta fonte de recursos na sociedade.

Verificou-se, a partir dos exemplos trabalhados, a grande influência que o sistema tributário exerce na economia. Assim sendo, a política fiscal tributária é um mecanismo importante em prol do Estado, em especial a partir do instrumento da extrafiscalidade, tendo em vista intervir nas relações econômicas, estimulando e desenvolvendo os setores econômicos e protegendo a indústria nacional.

O tema em questão traz grandes controvérsias, a população não aceita a alta carga tributária no país, e isto é um fato. No Brasil, esta carga é realmente muito superior e oprime os mais desfavorecidos, mas nada impede que seja reestruturada e que possa tomar rumos diferentes em prol da sociedade.

Portanto, sugerem-se novos estudos e futuras investigações sobre o assunto e recomenda-se que a população procure observar e formar uma opinião crítica sobre as atitudes do Estado. Pois, por mais que muitas vezes favorecem a população, estas tomadas de decisões podem vir a provocar futuros problemas de insatisfação social, que se bem analisadas e programadas, podem ser evitadas.

Os resultados das atividades do Estado dependem de tomadas de decisões firmadas no comportamento da economia e de um bom planejamento tributário. Este, baseado em princípios legais e comprometido com a sociedade pode garantir o desenvolvimento econômico e social da nação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Carla. **Dieese e Sindifisco querem revisão do sistema tributário.** <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,dieese-e-sindifiscoquerem-revisao-do-sistema-tributario,149505,0.htm>>. Acesso em: 05 maio 2013.

BALEEIRO, Aliomar de Andrade. **Direito tributário brasileiro.** 11. ed. atual: Misabel Abreu Machado Derzi. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de direito tributário.** 11. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1999.

COLOMBO, Cristiano. COLOMBO, Juliano. **Direito Tributário.** 3. ed. São Paulo: Verbo Jurídico, 2010.

CURIA, Luiz Roberto. CÉSPEDES, Livia. NICOLETTI, Juliana. **Vade Mecum.** 14. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIEESE. **10 Ideias para uma Tributação mais Justa.** São Paulo: DIEESE. 2013

DIFINI, Luiz Felipe Silveira. **Manual de direito tributário.** 3. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

GASTALDI, José Petrelli. **Elementos de economia política.** 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOUVÊA, Marcus de Freitas. **A extrafiscalidade no Direito Tributário e suas classificações. Jus Navigandi,** Teresina, ano 11, n. 1226, 9 nov. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/9151>>. Acesso em: 10 maio 2013.

GREMAUD, Amaury Patrick. VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de, JÚNIOR, Rudinei Toneto. **Economia brasileira contemporânea.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Hugo de Brito. **Curso de Direito Tributário.** 31. ed. rev. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 2010.

PAULSEN, Leandro. MELO, José Eduardo Soares de. **Impostos Federais, Estaduais e Municipais.** 5. ed. rev. e atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora Ltda., 2009.

PEREIRA, Ivone Rotta. **A tributação na história do Brasil**. São Paulo: Moderna, (1999).

RIBEIRO, Luci. **Governo prorroga redução de IPI para veículos**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,governo-prorroga-reducao-de-ipi-para-veiculos,149026,0.htm> >. Acesso em: 06 maio 2013.

**REDES DE COOPERAÇÃO: MECANISMO PARA O FORTALECIMENTO
DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.**

Bianca Siede¹
Natália Rafaela Diel²
Marcos Rogério Rodrigues³

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de mostrar a importância, características e os resultados de uma rede de cooperação para as micros e pequenas empresas (PMEs). Tais empresas possuem alta representatividade no contexto econômico brasileiro, porém possuem diversas dificuldades para sobreviver, crescer e inovar. As redes representam a união de empresas que colaboram em busca de um objetivo comum, com isso, é importante conhecer e estudar este tema, com a finalidade de auxiliar o desenvolvimento das PMEs. Para melhor entendimento, adotou-se como referencial teórico, estudos sobre redes de cooperação, suas tipologias, vantagens e benefícios que as PMEs adquiriram após associarem-se as redes. Para atingir seu objetivo, realizou-se um estudo de caso, através de uma entrevista semiestruturada em uma rede de cooperação da área de informática, localizada no Noroeste Gaúcho, onde se pôde concluir que a rede é uma fonte de fortalecimento e desenvolvimento das empresas associadas.

Palavras-chave: redes de cooperação – competitividade – pequenas e médias empresas.

INTRODUÇÃO

Um dos principais aspectos do mercado atual é sobreviver à crescente competitividade devido à globalização. Com isso, surge a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta, para tornarem-se competitivas e através dessa união desenvolver estratégias para a melhoria de todas as empresas associadas.

Para aprofundar o entendimento de como é a formação e a gestão de uma rede de cooperação, realizou-se um estudo de caso na InfoREDE, através de uma

¹ Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. bia_siede@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração – 5º Semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. nathaliadiel@hotmail.com

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

entrevista com um associado e atual diretor executivo da rede. Nesta entrevista, abordaram-se as principais características de uma rede de cooperação.

Os resultados obtidos confirmam as teorias dos autores pesquisados, apontando a importância das redes a fim de reduzir custos, promover melhorias em negociações comerciais, reforçando o conceito da colaboração mútua para a formação de estratégias coletivas, que contribuam para o crescimento das pequenas e médias empresas.

Além desta introdução, o presente trabalho está estruturado apresentando primeiramente o referencial teórico, abordando os conceitos de redes de cooperação, suas tipologias, principais motivos para a formação de uma rede, assim como suas vantagens e benefícios, na sequência apresenta-se a metodologia do estudo. Por fim, são apresentados os resultados, bem como a conclusão do estudo.

1 CONCEITOS DE REDES DE COOPERAÇÃO

Redes de empresas são grupos de empresas que colaboram para o desenvolvimento de um objetivo em comum, complementando-se umas às outras e aperfeiçoando-se para facilitar a resolução de problemas comuns, bem como, adquirir força e ganho de novos mercados. (ANTUNES, *et al*, 2010).

De acordo com o site da Universidade Feevale (2013), as redes surgiram da necessidade de fortalecimento da micro, pequena e média empresa, com o objetivo de fazer frente às mudanças no padrão de competição empresarial. A forte concorrência e as tendências modernas de abordagem dos mercados consumidores não mais deixaram espaço para o individualismo das empresas.

No entendimento de Antunes *et al* (2010), as redes de cooperação são organizações compostas por empresas que compartilham objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide de forma igualitária, na medida do possível, os benefícios e ganhos alcançados.

Os autores destacam ainda que o propósito central das redes de cooperação é de gerar maior competitividade para as empresas associadas. Para que isso ocorra é necessário o desenvolvimento de ações uniformizadas e padronizadas,

porém, descentralizadas, que possibilite ganhos de escala relacionados com as várias formas de união entre as empresas; ações flexíveis das empresas que constituem a rede. (VERSCHOORE, 2001).

Dessa forma, pode-se afirmar que as ações em conjunto permitem desenvolver comportamentos de coletividade, onde o sucesso da rede é através da cooperação. O autor afirma também, que os elementos chaves de uma rede são: reciprocidade, confiança, aprendizagem, parceria e descentralização.

Segundo Baggio (2010), a rede caracteriza-se por um conjunto de vínculos, cuja inter-relação atua no sentido de fortalecê-la com base no acesso a informação, na colaboração e na propagação da inovação. Outra característica da rede é a realização de ações conjuntas, viabilizando oportunidades de negócios e simplificando as soluções de problemas comuns.

Já para Casarotto Filho e Pires (2001), a base das redes é unir esforços nas necessidades de uma escala maior e nas funções de maior capacidade inovadora para sua viabilidade competitiva. Portanto, para manter a sobrevivência de uma empresa, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas, devido ao crescente mercado competitivo atual, a alternativa é reunir em uma única estrutura os principais atributos para a competitividade.

O propósito central das redes de cooperação empresarial é reunir qualidades que: 1) permitam uma adaptação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, porém, descentralizadas, 2) possibilitem ganhos de escala com a união, porém, 3) não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto. (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Verschoore (2004), as redes são de suma importância para empresas de menor porte. O autor destaca que na medida em que as pequenas empresas têm dificuldades para competirem sozinhas, pois não controlam o mercado, e sim são controladas por ele, as redes de cooperação aparecem como a alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior ênfase do futuro.

2 TIPOLOGIA DAS REDES

As Redes são classificadas em diversas tipologias, porém as principais conforme Balestrin e Verschoore (2008) são as redes horizontais e verticais. Redes verticais são redes que apresentam estruturas hierárquicas com poder centralizado. Nessa dimensão hierárquica, são empresas cuja organização constitui-se de unidades interdependentes especialmente dispersas. As relações nesse modelo são idênticas às formadas entre matriz e filial, em que as filiais são empresas semi-independentes dotadas de autonomia administrativa, mas obrigadas a seguir à risca as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para Baggio (2010), numa rede vertical as relações ocorrem entre uma empresa e os componentes das diferentes conexões ao longo de uma cadeia produtiva. Neste caso, as redes são compostas por parceiros comerciais, o que permite uma forte aliança entre a empresa e seus fornecedores facilitando as negociações de compra, com custos menores e aumento da qualidade.

Já as horizontais, conforme Balestrin e Verchoore (2008) são redes que apresentam uma maior descentralização do poder. Os autores conceituam que as redes horizontais são constituídas por empresas que guardam sua independência, porém optam por coordenar certas atividades de maneira conjunta, com alguns objetivos como, criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, acesso a informação e a tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros.

Ao contrário da rede vertical, a rede horizontal é formada por um agrupamento de empresas similares que concorrem com grande persistência no mesmo mercado, portanto, são concorrentes diretas. (BAGGIO, 2010).

No entendimento de Verschoore (2001), em uma rede horizontal com empresas no mesmo segmento, há maiores interesses conflitantes, e a interação entre os empresários é tanto cooperativa como competitiva.

Neste sentido, Antunes *et al* (2010) afirmam que a exigência cada vez mais complexa, associadas ao atendimento das diferentes e diversas dimensões competitivas (custo, atendimento, flexibilidade, tempo de atravessamento, inovação)

apontam essa forma organizacional como uma alternativa eficaz para a evolução das empresas, particularmente as de menor porte.

3 VANTAGENS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Várias vantagens são percebidas através das redes, segundo Baggio (2010), as redes constituídas proporcionam grandes benefícios às empresas integradas nas redes de cooperação. Um dos principais motivos para atuar em rede diz respeito aos ganhos econômicos. Elementos como valor de reputação, interdependência, complementaridade de recursos, comunicação relacional, flexibilidade, comprometimento e ênfase coletiva, característicos das redes, estão presentes nesse novo modelo organizacional. (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

A ilustração a seguir apresenta alguns ganhos, que levam empresas a participarem de redes de cooperação.

GANHOS	CONCEITOS
Maior escala e poder de mercado	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.
Inovação colaborativa	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.
Fortalecimento da capacidade de ação	Possibilidade de aumentar a capacidade de ação de uma determinada empresa individual a partir de uma perspectiva coletiva, envolvendo também inter-relações com outras empresas e instituições.
Facilidade de acesso às informações	Fornecer soluções relacionadas com o desenvolvimento de sistemas de informação e de comunicação para a divulgação eletrônica de informações e soluções entre os associados, possibilitando realizar reuniões virtuais entre os mesmos.

Ilustração: Ganhos Competitivos em uma Rede de Cooperação.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008) e Antunes *et al* (2010).

Complementa Casarotto Filho e Pires (2001), que as redes de empresas e as relações de longo prazo e seguras, podem usufruir um suporte estratégico e cooperativo que permite a conquista de vantagens competitivas às empresas.

Na visão dos autores as pequenas empresas possuem obstáculos e restrições para competirem individualmente e, o crescimento rápido exige riscos e grandes investimentos. Com isso, a oportunidade da inclusão a uma rede de cooperação é uma estratégia com retorno positivo garantido.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), cooperação entre empresas é algo sem volta assim como a globalização, talvez seja a maneira da sociedade se manter em desenvolvimento equilibrado e assegurar a sobrevivência das pequenas empresas.

As empresas dispõem-se cooperar uma com as outras, porque esperam realizar em conjunto o que individualmente não seria possível. Em redes de cooperação as empresas integradas conseguem dividir custos e reduzir riscos, conquistar mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias. (BAGGIO, 2010).

Outra importante vantagem competitiva nas redes de cooperação segundo Assen *et al* (2010) é o poder de barganha, que ocorre quando os compradores adquirem grandes quantidades, e com isso existem maiores possibilidades de obter melhores preços. Por exemplo, grandes redes de varejo obtêm preços menores do que lojas pequenas. A formação de uma rede permite a efetivação de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa é o caminho que permite chegar aos objetivos propostos. Dessa forma, do ponto de vista da sua natureza este trabalho se enquadra como uma pesquisa aplicada. Para a elaboração deste artigo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através da técnica do estudo de caso na rede InfoREDE.

Escolheu-se essa organização por ser uma rede de cooperação de PMEs que busca a inovação em seus produtos e serviços e, também por ser uma rede de referência na região.

Para atender ao objetivo do artigo, o qual procurou identificar as características e os resultados da formação de uma rede de cooperação de PMEs, aplicou-se uma entrevista semiestruturada com o diretor executivo da rede no mês

de maio de 2013. A entrevista que contou com 15 questões (Apêndice A) teve duração de aproximadamente 40 minutos. Para maior confiabilidade e posterior análise optou-se por gravar a entrevista.

A InfoREDE é uma associação do setor de tecnologia e informação, que atua na região Noroeste e Alto do Jacuí do Estado do Rio Grande do Sul. A rede foi criada em agosto de 2006 através do projeto Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul e atualmente é formada por 13 empresas do segmento da informática. Seu foco é oferecer produtos de qualidade na área de informática, suporte técnico e assistência técnica, bom atendimento, preços atrativos aos seus clientes, além de visar o crescimento dos associados.

O início da rede ocorreu motivado pelo programa redes de cooperação do governo gaúcho, pois ele fornecia de forma gratuita, apoio para formação e acompanhamento das redes. Após a formação da InfoREDE surgiram novos benefícios a serem explorados, como a redução de custos, melhor aproveitamento dos recursos, fortalecimento no poder de negociação, troca de informações e conhecimentos e, maior competitividade.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da entrevista realizada na rede puderam-se analisar alguns pontos relacionados à rede como forma de fortalecimento para as micros e pequenas empresas. O entrevistado relatou que a InfoREDE formou-se após o governo fornecer incentivo às redes por meio do programa redes de cooperação. Tais incentivos estavam relacionados a atividades como: consultoria, cursos e facilidade de acesso às inovações. Segundo ele, a rede se fortaleceu e buscou outros benefícios, como: descontos com fornecedores, redução nos custos para treinamentos e cursos, representação de novas marcas.

A estrutura da rede é formada por um diretor executivo, que tem a função de gerenciar a rede. A troca do diretor é realizada de ano em ano através de rodízio dos empresários associados, assim, todos tem a oportunidade de aprendizagem e conhecimento da visão da rede e, não somente na visão de associado.

Ao questionar o empresário sobre as vantagens visualizadas na rede, ele destacou sobre a divulgação das lojas associadas, *“existem lojas de vários portes nesta rede, onde lojas de portes menores dificilmente colocariam uma mídia em uma televisão ou expor seus produtos em feiras e, a InfoRede proporcionou essa oportunidade, e em cima da logomarca InfoRede foram feitas grandes mídias”*. Percebe-se, portanto que a rede valoriza e investe na publicidade e propaganda.

O empresário destacou também, que a área de abrangência da televisão não atende a todas as lojas, sendo assim, a mídia de televisão é feita por alguns meses em uma região e após em outra.

Outra vantagem bastante frisada foi à questão de aprendizagem e inovação. A rede ao invés de enviar os funcionários dos associados a São Paulo para fazer cursos, contrata-se um professor de lá para visitar todas as lojas associadas e fornecer o curso sem a necessidade dos funcionários se deslocarem. Assim, as lojas se alinham para ter a mesma linguagem na área técnica e assistência.

Baseando-se ainda nas vantagens, questionou-se como era o processo de compras na rede, ele ressaltou que “[...] a compra não é centralizada, porém são feitos acordos com os fornecedores e as empresas associadas à rede tem um desconto especial, além da parte de logística, que é paga pelo fornecedor”. Ele destacou também que, “[...] a redução dos custos na compra, é uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, além do valor de venda ser reduzido, a rede possui assistência técnica autorizada de várias marcas.”

Referente ao planejamento estratégico, o gestor informou que “[...] a rede possuía planejamento enquanto o governo fornecia incentivo, porém hoje é feito junto ao SEBRAE/RS, mas é pago.”

O entrevistado destacou que o grau de confiança dos associados à rede é alto, e que não possui conflitos dentro da rede, pois o bom senso prevalece. Informou também que as reuniões são feitas mensalmente através de rodízio em cada cidade dos associados, nesses encontros são apontados dificuldades e sugestões e, juntos são realizadas análises e propostas de melhoria.

No entanto, para se associar a rede existe um perfil que a empresa deve seguir, segundo ele “[...] a empresa tem que ter empreendedorismo, precisa estar a três anos no mercado e estar livre de quaisquer restrições financeiras, SPC e

Serasa e muito menos possuir mercadorias do Paraguai.” O gestor ainda informou que a rede já obteve vinte e sete lojas associadas, porém, muitas foram desassociadas por não se adequar ao perfil que a rede estabelece.

Segundo a visão do entrevistado, constatou-se, que o principal ganho em se associar a rede é o aprendizado, a troca de informações e a facilidade de acesso às inovações em tempo real. A rede de cooperação é uma alavanca para o crescimento das micro e pequenas empresas, pois proporciona maior poder de mercado, redução de custo entre outros benefícios.

CONCLUSÃO

As redes de cooperação surgiram com a necessidade das PMEs de crescer e inovar. Redes de cooperação são organizações compostas por empresas que realizam ações conjuntas, procurando oportunidade de negócios e simplificando as soluções de problemas comuns. Dessa forma, o presente estudo teve por objetivo identificar as características e os resultados da formação de uma rede de cooperação, mostrando a importância da mesma para o desenvolvimento das PMEs.

Cabe destacar, que as redes possuem também duas principais tipologias, que são: redes verticais e horizontais. As redes verticais têm como característica a coordenação de uma grande empresa. As redes horizontais geralmente são formadas por empresas de menor porte, que, unidas, visam atingir um objetivo comum para o aumento da competitividade. É importante dizer que um dos principais motivadores para a formação das redes de cooperação são os ganhos obtidos quando ocorre a geração de soluções conjuntas.

Percebeu-se, através do estudo a importância das redes de cooperação para a sobrevivência e crescimento das PMEs. As evidências demonstraram que a rede proporcionou ganho de mercado através da marca, maior publicidade e divulgação das empresas, participação em grandes feiras, troca de conhecimentos entre os associados, tais ações agregaram valor aos produtos e serviços.

No que diz respeito à aprendizagem e inovação, percebe-se que a rede é preocupada em manter os funcionários das empresas associadas sempre atualizados na área técnica e assistência, pois realizam frequentemente

treinamentos e cursos, estes são ministrados geralmente por professores de São Paulo, que fornecem o que há de atual no ramo de informática.

O estudo realizado mostrou que os resultados da formação e da participação de uma rede de cooperação são positivos. Percebeu-se que as PMEs, por meio das redes, obtiveram benefícios, assim como acesso a novos conhecimentos, aprendizado, lançamento de produtos, troca de informações, facilidade de acesso às inovações, redução de custos e, automaticamente elevação nos seus lucros.

Para finalizar, ressaltam-se as limitações dos resultados obtidos, pois este estudo foi realizado apenas em uma das redes de cooperação e, as constatações não podem ser generalizadas em todas as redes de cooperação existentes. Entretanto, este estudo pode ser utilizado como referência para trabalhos futuros como forma de identificar semelhanças e ou diferenças entre os resultados aqui obtidos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. Editora: Unisinos, 2010.

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. Tradução Milena Steger. 2 ed. São Paulo: Pearso Prentice Hall, 2010.

BAGGIO, Adelar Francisco. **Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados**: para além da instituição. Ijuí: Editora UNIJUI, 2010.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Editora S.A., 2008.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

UNIVERSIDADE FEEVALE. **Redes de Cooperação**. Disponível em: <<http://aplicweb.feevale.br/rededecooperacao/>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Interorganizacionais. Porto Alegre: FEE, 2001.

VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

APÊNDICE A

- 1- Nome da Rede, Cidade Sede, Criada desde?
- 2- Qual o ramo de atividade da Rede?
- 3- Quantas empresas estão associadas atualmente?
- 4- Há quanto tempo sua empresa está associada na rede?
- 5- Quais foram os motivos para formação da rede? Comente um pouco sobre esse processo (como tudo começou). Com qual objetivo?
- 6- Existe um escritório próprio da rede? Qual a estrutura da rede?
- 7- Quais são as vantagens visualizadas na rede?
- 8- Como a rede realiza suas compras? Como é esse processo?
- 9- Em sua opinião quais são as principais contribuições da rede?
- 10- A rede tem planejamento estratégico? Como é feito?
- 11- Quais as vantagens que a rede esta conseguindo obter em relação aos seus concorrentes?
- 12- Em sua opinião, qual o grau de confiança dos associados na Rede?
- 13- Em sua opinião, quais são os principais conflitos existentes na rede?
- 14- Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades da Rede?
- 15- A rede permite a troca de informações e conhecimento entre os empresários? Comente como isso ocorre?
- 16- A rede fomenta o processo de inovação em sua empresa? Comente como isso ocorre?
- 17- Em sua opinião quais são os principais ganhos da sua empresa após se associar na rede?

TURNOVER: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Bruna M. Rott¹
Fernanda A. Link²
Francieli Franz³
Tamara Andretta⁴
Aline Gules Mello⁵

RESUMO

O *turnover* ou rotatividade pode ocasionar consequências tanto para funcionários como gestores de organizações. Este estudo tem como objetivo verificar e apontar os fatores que contribuem com o *turnover*, bem como, apontar as suas consequências no ambiente organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que retoma os principais conceitos e ideias relacionados ao tema. O estudo sugere que o *turnover* está relacionado a fatores ligados ao reconhecimento e promoção, ao desenvolvimento da carreira, a relação da atividade laboral com a vida pessoal, qualidade dos relacionamentos no trabalho e políticas adotadas pelas empresas. Portanto, o fenômeno denominado *turnover* é complexo, na medida em que envolve não somente fatores organizacionais, como também, pessoais. O estudo contribui de forma efetiva para a reflexão teórica acerca de um fenômeno que pode interferir diretamente no sucesso, bem como, no resultado obtido por uma determinada organização.

Palavras- chave: gestão de pessoas – rotatividade - fatores.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o clima organizacional tem alcançado destaque e é motivo de investigação e pesquisa, uma vez que se verifica que ele está diretamente relacionado ao desempenho e produtividade dos funcionários de uma organização.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. brunynha_rott@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. fernandaandrea.link@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. francieedu@hotmail.com

⁴ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tamara_andretta@hotmail.com

⁵ Mestre Linguística Aplicada. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. melloaline@hotmail.com

Isto deve-se ao fato de que, cada vez mais, ocorre um fenômeno chamado *Turnover* ou rotatividade dentro das empresas.

A rotatividade ou *Turnover* é responsável, muitas vezes, por ocasionar um clima de insegurança dentro de uma organização e comprometer a estabilidade organizacional e pessoal. Pessoal, porque afeta diretamente o psicológico de seus colaboradores e organizacional porque interfere, direta ou indiretamente, no desempenho e comprometimento dos colaboradores com a organização.

Mas quais os fatores que geram a rotatividade? E quais seriam as causas desse acontecimento? No âmbito empresarial, observa-se, cada vez mais, investimentos em processos que diminuam a rotatividade de pessoal. Por esse fato, a gestão de pessoas se fortalece dentro das empresas.

Essa pesquisa se propõe a analisar os pontos positivos e negativos, assim como os efeitos do índice de *turnover*. Aponta de que maneira esse fator atinge a organização, os colaboradores e como reflete na sociedade.

A abordagem é bibliográfica e tem por base autores que ressaltam a gestão de pessoas em suas obras, como Idalberto Chiavenato (2009), Jean Pierre Marras (2011), Thomas Stewart (1998), Cecilia Camargo Rosario (2006), Adriano J. da Silva (2009), Jorge R. Toledo Filho (2009), Juliana Pinto (2009).

O artigo está dividido em quatro partes, inicialmente, na primeira seção do estudo são apresentados aspectos relacionados a práticas de gestão de pessoas, em seguida o conceito de *turnover*, na sequência a fórmula do cálculo de rotatividade e ainda, os fatores que influenciam a rotatividade e conclusão.

1 GESTÃO DE PESSOAS

A necessidade de resolver, imediatamente, os problemas das empresas, em consequência do avanço tecnológico, que exige esta agilidade, torna a relação dos empregados com a empresa um tanto quanto complexa, através da imposição de metas cada vez mais árduas. Daí a importância da gestão de pessoas, que vem coordenar o aprimoramento e a qualificação dos profissionais, para que estes desenvolvam-se dentro da empresa e, conseqüentemente, estejam satisfeitos e proporcionem os melhores resultados possíveis para a empresa.

Para Vilanova (2011), os processos de desenvolvimento dentro da empresa “São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem bancos de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria de recursos humanos e trabalhista.”(VILANOVA, 2011).

A gestão de pessoas envolve vários processos, que vão desde a seleção dos colaboradores, a definição das atividades a serem realizadas e o cargo a ser ocupado por cada pessoa dentro da empresa. Compreende o processo de recompensa de pessoas, a remuneração e os benefícios. Envolve também, os processos de desenvolvimento das pessoas, através da capacitação e treinamento, e processo de manter as pessoas, por meio de condições satisfatórias e qualidade de vida. E vai até o processo de Monitoração de Pessoas, com o acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas, verificando os resultados.

Para Chiavenato (2010), os seis processos de GP são os seguintes:

1. Processos de Agregar Pessoas. São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. Processos de Manter Pessoas. São processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 2010, pg. 14).

Todos esses processos interferem na rotatividade de pessoal dentro da empresa. Pois, para que o colaborador se sinta motivado dentro da empresa, é importante a realização eficiente de cada um dos processos.

1.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

É o processo de contratação de profissionais, inicia-se com a abertura de uma vaga para determinado cargo. O recrutamento pode ser interno, buscando pessoas que já trabalham na empresa, ou externo, buscando novas pessoas, com a qualificação necessária para exercer a função.

Segundo Chiavenato (2010),

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO,2010, p.115).

Para Ribeiro, “O recrutamento dentro da empresa evita despesas com anúncios, honorários com agências de emprego e custos com período de integração.”. No que se refere ao “recrutamento externo ocorre a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atendem às exigências da empresa.”(RIBEIRO, 2006, p.59-60).

Após o recrutamento de pessoal é feita a seleção, ou seja, define-se qual dos candidatos tem o melhor perfil, característica e habilidade para exercer a função, cuja vaga encontra-se em aberto no Recurso Humanos.

De acordo com Chiavenato, “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.”(CHIAVENATO, 2010, p.133). É a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

2 CONCEITO DE *TURNOVER*

A rotatividade de pessoal, também conhecida como *Turnover*, é a relação entre a entrada e a saída de colaboradores de uma empresa. Quando esse número

de rotatividade cresce, a organização busca saber o fator que está gerando esse índice elevado:

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2004, p. 180).

Em uma empresa onde a troca de funcionários é grande, a empresa acaba perdendo com isso. Muitas vezes, um funcionário necessita de maior atenção que o outro, o que pode afetar o rendimento dos demais. E, com isso, mais tempo e dinheiro são gastos com a entrada de um substituto. A empresa precisa saber o que o funcionário busca na vida profissional, para que consiga manter o melhor desempenho de todos os colaboradores, e resultar num trabalho satisfatório para o empregador e o empregado:

Os empresários, claro, visam o lucro, mas esquecem da principal força motora: os colaboradores. Não há como uma equipe ganhar um jogo se o treinador não souber liderar jogadores. O mesmo acontece nas empresas, que esquecem que sem uma gestão adequada não existe negócio que consiga gerar resultados, mesmo que se troque o time inteiro. (SARDELLI, 2011).

Dentro da organização, as pessoas são a grande geração de resultados, por esse fato que é evidente a necessidade da preocupação com os funcionários, para que a produção e o desenvolvimento da empresa corram bem:

A grande importância para as organizações se constitui no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que dinheiro. (STEWART, 1998 a, p. 15).

A produtividade e a satisfação dos colaboradores de uma organização são os fatores principais para manter o profissional qualificado dentro da empresa. A

insatisfação do funcionário reflete no índice de *Turnover*, e isso pode causar danos financeiros, emocionais e estratégicos para a empresa, e para o funcionário:

A rotatividade não é uma causa, mas um efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho e etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2004, p. 88).

É através dos desligamentos que passa a existir o *turnover*. Segundo Chiavenato, há dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

Assim, de acordo com Chiavenato, “Desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador.” (CHIAVENATO, 2004 pag. 89).

Os funcionários podem optar pelo desligamento da empresa por fatores externos, como o mercado de trabalho, e por fatores internos, como por exemplo, a insatisfação no meio de trabalho:

Desligamento por iniciativa da organização (demissão) ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

Por esses e outros fatores que o conhecimento e estudo do *Turnover* dentro das empresas torna-se fundamental, e o cuidado com o índice desse fenômeno pode auxiliar nas tomadas de decisões mais importantes da organização. É preciso que se tenha um ótimo gerenciamento e estratégias eficazes para desempenhar um bom resultado em relação a qualidade de vida dos colaboradores.

3 FÓRMULAS DO CÁLCULO DE ROTATIVIDADE

Em uma empresa ocorrem muitas mudanças de horários, cargos, salários o que chama atenção das pessoas, fazendo com que isso sirva de atrativo para

mudarem de emprego, o que faz aumentar o índice de rotatividade de pessoal dentro da organização.

Para Chiavenato , “[...] a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo.”(CHIAVENATO, 2009, p.40).

Na organização a área responsável por essa relação é o setor de recursos humanos, que enfrenta sérios problemas, devido a grande competitividade e oportunidades oferecidas pelo mercado, acaba sendo grande o número de perda de funcionários:

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. (CHIAVENATO, 2009, p.41).

É necessário em uma organização que haja um índice de troca de funcionários, entradas e saídas, para que seja possível um remanejo ou uma troca de setor. Ainda segundo Chiavenato, “Em toda organização saudável, ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.”(CHIAVENATO, 2009, p.41).

Segundo Lucena,

[...] a rotatividade pode ser considerada uma forma de entrada de “sangue novo” na empresa, uma renovação e vista por outro meio pode tornar-se uma forma de evitar a obsolescência de pessoal. “Controlar o *turnover* não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa. (LUCENA, 1995, p.199).

Marras menciona que a “Rotatividade é a comparação entre o número de empregados desligados num determinado período e o quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.”(MARRAS, 2005).

Para a empresa poder calcular o índice de rotatividade de pessoal, em determinado período de tempo, ela baseia-se em cálculos, que segundo Chiavenato (2009, p.43) são:

- Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Em que:

A: admissões (entradas).

D: desligamentos (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado. É encontrado mediante a soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

- Quando se trata de analisar apenas as perdas de pessoal e suas causas:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Em que:

D: desligamentos (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado. É encontrado mediante a soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

- Quando se trata de analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, considerando-se apenas os desligamentos por iniciativa dos funcionários:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

$$\frac{(N^1+N^2+\dots+N)}{a}$$

a

Em que:

D: desligamentos (saídas).

$N^1+N^2+\dots+N$: somatória dos números de funcionários no início de cada mês.

a: número de meses do período de tempo considerado.

- Quando se trata de avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{A + D + R + T}{2 \cdot EM} \times 100$$

Em que:

A: admissões (entradas).

D: desligamentos (saídas).

R: recebimento de pessoal por transferência de outras áreas ou unidades da organização.

T: transferências de pessoal para outras áreas ou unidades da organização.

EM = efetivo médio dentro do período considerado. É encontrado mediante a soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Uma empresa perde bastante se mantém um índice de rotatividade muito alto, por isso é importante rever salários, cargos, saber usar seus recursos para poder se manter estável e com uma boa situação financeira.

Segundo Chiavenato,

O custo da rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários. Que são divididos em Primários: (a) Custo de recrutamento e seleção; (b) Custos de registro e documentação; (c) Custos de integração; (d) Custo de desligamento; Secundários: (a) Reflexos na produção; (b) Reflexos na atitude do pessoal (c) Custo extralaboral (d) Custo

extraoperacional; Terciários: (a) Custo extrainvestimento; (b) Perdas nos negócios.(CHIAVENATO, 2009).

Por isso, as empresas que oferecem treinamentos, cursos, programas de integração devem ficar atentas, para manter um bom relacionamento entre o gestor e o funcionário, oferecer um bom ambiente para que não aconteça a perda do colaborador logo após ele estar interagido e produzindo dentro da organização, evitando gastos, fazendo com que a empresa evolua.

4 FATORES QUE INFLUENCIAM O TURNOVER

O Índice de rotatividade de uma empresa pode ser efetuado de mês em mês ou de ano em ano, e para que tenha um melhor resultado ele pode ser realizado por setores. Segundo Marras , “Esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte desta área: uma seção, um departamento, um setor, etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).” (MARRAS, 2011, p.50).

Existem fatores que influenciam o turnover, cita-se alguns como:

- a)Oferta de emprego melhor em outra empresa;
- b)Falta de reconhecimento;
- c)Falta de trabalho em equipe;

Segundo Rosario,

Estas informações geralmente são obtidas através de avaliação e mapeamento de:

Entrevistas de desligamentos: Serve para detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, além de descobrir qual é a imagem que ele levará da empresa para o mercado.

Pesquisa de clima: É uma ferramenta com a finalidade de identificar a percepção coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa.

Processo de recrutamento e seleção: Obter conhecimento sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos da imagem organizacional. Analisar a forma como é passada a oportunidade de crescimento profissional ao candidato, entre outros.

Integração do funcionário a cultura da empresa: É realizado um monitoramento dos colaboradores no período de admissão recente para avaliar como as suas expectativas estão sendo satisfeitas no processo de

interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança. (ROSARIO, 2006).

É através dessa avaliação que se pode detectar o problema e achar a melhor maneira de se trabalhar na empresa.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora das organizações que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. (CHIAVENATO, 2009)

Rotatividade não é causa, mas sim, um efeito ou consequência de certos fenômenos encontrados dentro das organizações:

É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização, a saber: Fenômenos externos: a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, conjuntura econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Fenômenos internos: que ocorrem na organização. (CHIAVENATO, 2009).

Tanto os fenômenos externos como os internos estão interligados uns aos outros. Os fenômenos externos se remetem ao ambiente externo, como, está ocorrendo à oferta e procura de emprego pelas pessoas, como as empresas estão disponibilizando as oportunidades de empregos. Já os fenômenos internos, remetem somente para a empresa, observando como está a organização salarial dos funcionários, os benefícios para os mesmos, as condições ambientais e fiscais da empresa, como está ocorrendo o relacionamento entre funcionários.

CONCLUSÃO

A rotatividade ou *turnover* tem consequências diretas nos resultados alcançados pelas organizações. As teorias apresentadas no referido estudo evidenciam o fato de que, para os colaboradores, o clima organizacional exerce uma influência efetiva, maior até mesmo que o salário e é responsável por render vantagens quanto a produção, comprometimento e motivação dos funcionários em uma empresa.

Pode-se dizer que a satisfação de se trabalhar em uma empresa garante a realização de tarefas como algo prazeroso. Os benefícios quando bem elaborados geram uma imagem positiva da organização, um ambiente organizacional garante a

qualidade de vida no trabalho e se as disposições acordadas entre ambas as partes, empresa e colaborador, forem cumpridas fica estabelecido um bom relacionamento.

Por outro lado, o estudo evidencia que os setores de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos são essenciais, uma vez que são responsáveis pela seleção, treinamento e oferta de um salário condizente para o cargo a ser ocupado. O salário é um dos atrativos na hora da escolha, assim como, o reconhecimento e a satisfação dentro do ambiente organizacional.

As teorias apresentadas nesse estudo dão conta do fenômeno turnover, do qual seria interessante desenvolver estudos de forma aplicada e mais detalhada, identificando fatores que contribuem para que o fenômeno ocorra e suas consequências dentro da organização.

As informações apresentadas favorecem uma reflexão sobre uma questão relevante tanto para gestores como para colaboradores, no sentido que analisa teorias através de dados bibliográficos. No entanto, não pode ser encarado como um trabalho conclusivo, mas como uma fonte de informações elaborada e desenvolvida para servir de recurso para novos estudos e reflexões.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7.ed.rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

LUCENA, M.D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura. 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/1322/Priscila%20Bez%20da%20Silva%20.pdf?sequence=1>>. Acesso em 10 maio 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SARDELLI, Ângela. **Gestão de Pessoas no Holofote das empresas**. Disponível em: <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/MONOGRAFIA%20-%20ANA%20APARECIDA%20-%20final.pdf>. Acesso em: 07 maio 2013.

STEWART, Thomas. **A Capital Intelectual: a nossa vantagem competitiva das empresas**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROSARIO, Cecilia Camargo. **Consultora Atitude RH - 19/05/2006**. Disponível em: <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>> Acesso em 10 abril 2013.

VILANOVA, Alessandri. **Processos de Gestão de Pessoas**. 2011. Disponível em: <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/MONOGRAFIA%20-%20ANA%20APARECIDA%20-%20final.pdf> Acesso em: 25 março 2013.

VANTAGENS E BENEFÍCIOS DA EXPORTAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Claudia Aparecida Welter¹
Magali Klüsener²
Cátia Guadagnin Rossa³

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo ressaltar a importância do processo da exportação para a economia das empresas, as vantagens oriundas da operação, principais documentos necessários e outros procedimentos que elas devem seguir quando optam por atuar no comércio internacional. Através do embasamento teórico, pode-se observar que a internacionalização das empresas está ocorrendo de forma acelerada nestes últimos anos, trazendo novos desafios e fazendo com que se tornem cada vez mais competitivas. Para tanto, é fundamental preparar-se para enfrentar a concorrência, efetuar melhorias tecnológicas para aumentar a eficiência produtiva e a qualidade dos produtos. Apostar na área de comércio exterior traz uma série de vantagens, benefícios e incentivos para as empresas, basta saber aproveitar as oportunidades.

Palavras-chave: competitividade - exportação - vantagens.

INTRODUÇÃO

A internacionalização da economia trouxe um novo contexto para as empresas. Percebe-se que o ambiente externo é mais complexo devido à globalização, porque exige conhecimentos sobre a cultura do país importador, o amadurecimento para o processo de mudanças e adaptações exigidas pelo mercado de destino.

Neste cenário, conhecer o mercado e ter estratégias comerciais é de fundamental importância, pois auxiliam o desenvolvimento das exportações. Com a diminuição das barreiras as empresas brasileiras conseguem ser competitivas desde que se modernizem introduzindo novas tecnologias para redução de custos e melhorem a qualidade dos produtos. A busca de novos fornecedores também

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. claudia-welter@hotmail.com.

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. magalik21@hotmail.com.

³ Orientadora. Mestre em Desenvolvimento. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br.

contribui para tal. As operações internacionais envolvem várias etapas exigindo dos profissionais o conhecimento para obter a melhor forma de exportar o produto para um determinado país.

Com o objetivo de ressaltar a importância do processo da exportação para a economia das empresas e suas vantagens este trabalho apresenta um breve relato sobre a evolução do comércio internacional, o que exportar, os benefícios que ela tem com esta operação e os principais documentos necessários. Também foram abordados, de forma sintética, os canais de distribuição que é a exportação direta e indireta. Finalizando esta pesquisa bibliográfica foi elaborada a conclusão deste artigo.

1 EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR

Para sobreviver, o ser humano primeiramente precisou satisfazer suas necessidades primárias, alimentação, vestuário e habitação e à medida que progrediu surgiram outras necessidades como educação, lazer, conforto, etc. Para satisfazer todas essas necessidades o homem utilizou o processo de produção. Percebeu-se, então, que era difícil produzir tudo o que precisava. Surge a divisão do trabalho para aumentar a produtividade e qualidade, e os excedentes proporcionaram as trocas que ultrapassam fronteiras tornando-se o Comércio Internacional (MAIA, 2008).

A globalização fez com que os países formassem alianças e unidos nos mesmos objetivos fazem intercâmbio de bens e serviços com maior rapidez possibilitando vencer na arena internacional. Para isso, é necessário pessoal treinado e capacitado que conheçam as regras cambiais brasileiras e de outros países, que tenham conhecimento sobre fontes e formas de financiamentos, capital de giro e política de marketing voltada para o comércio exterior, e um cuidado redobrado com o produto, preço, qualidade e condições competitivas tendo como sua preocupação principal o cliente (VAZQUES, 2007).

Já para Garcia (2008) ao optar pela exportação o foco não seria apenas o cliente, e sim um conhecimento mais aprofundado do mercado a ser conquistado, como por exemplo:

Regime político; posição econômica; sistema social; religião predominante; restrições a determinados produtos e muitas outras peculiaridades que poderão definir nossa futura atuação e o sucesso possível de ser alcançado e mantido com essa conquista. (GARCIA, 2008, p.28).

Neste sentido, a exportação pode ser o pilar de sustentação empresarial, se a empresa conhecer o mercado, souber explorar todos os benefícios e vantagens, aplicar rotinas e procedimentos, assim conseguirá obter lucros, expandir seu negócio e alcançar o sucesso almejado.

2 O QUE EXPORTAR

Evidentemente o produto ou serviço que a empresa produz e que cumpra com as exigências do mercado-alvo. Exportar depende da capacidade de entender o mercado, pois mais do que vender seu produto, a empresa exporta também sua capacidade de gerenciar, planejar, projetar e produzir (MINERVINI, 2006).

Quando se opta em alcançar o exterior, a empresa geralmente exporta os produtos da sua linha normal de produção. Ao decidir pela conquista de mercados novos, devido a certas peculiaridades do importador, haverá a necessidade de adaptar produtos, em função de normas técnicas e legislação local, embalagem apropriada, hábitos culturais e de consumo, costumes e outros (GARCIA, 2008).

Conforme Vazques (2007), a empresa pode exportar produtos que não sejam somente de sua linha de produção, ela também pode ser uma comercial importadora e exportadora e não fabricar nada.

De acordo com autores acima, a empresa exportadora deve adequar-se às exigências, tanto legais quanto as normas e tradição do importador para que seu produto seja aceito.

3 VANTAGENS E BENEFÍCIOS DA EXPORTAÇÃO

Certas regiões ou países possuem recursos que não são encontrados em outros locais como desigualdade na distribuição geográfica dos recursos naturais e as diferenças de clima e solo causando possibilidade de produzir vantajosamente bens e serviços enquanto outros não possuem, beneficiando as empresas situadas

nestes locais e contribuindo para que venham a tornarem-se mais competitivas (RATTI, 2008).

A participação no comércio internacional possibilita, a cada país, usar seus recursos naturais, de clima, de nível de tecnologia e assim por diante, de forma mais eficiente acarretando um aumento da renda real e melhoria do bem-estar da população. Ainda, percebeu-se que as melhorias tecnológicas desenvolvidas em um país, quando compartilhadas, aumentam a eficiência produtiva e a qualidade do produto nos setores da exportação. Além da exportação de mercadorias e serviços, as transações internacionais se expandem tornando o vínculo entre os países ainda maiores. Para tanto é necessário que o governo preste atenção às políticas comerciais dos países parceiros ou concorrentes para o bom desempenho econômico do país (FOSCHETE, 2001).

A empresa ao exportar, aprimora seus métodos organizacionais e administrativos, obtendo certa vantagem sobre seus concorrentes no mercado interno. Diversificar é importante para o crescimento autossustentável, pois a empresa não fica tão dependente do mercado doméstico. “Essa diversificação implica, também, diminuição de risco de quebra de contrato, bem como minimiza o risco de liquidez das operações, possibilitando à empresa executar um planejamento financeiro mais consistente.” (VIEIRA, 2008).

Pelo fato de o comércio internacional ser tão fascinante e diversificado citam-se algumas vantagens decorrentes da exportação:

- a) diversificação de clientes;
- b) maior produtividade;
- c) aumento da rentabilidade global dos negócios;
- d) melhor utilização da capacidade instalada;
- e) aprimoramento da qualidade;
- f) redução do custo de produção;
- g) aperfeiçoamento de recursos humanos;
- h) incorporação de tecnologia;
- i) desenvolvimento de novos produtos;
- j) introdução da marca no mercado internacional;
- k) imagem da empresa. (VIEIRA, 2008, p.63).

Concordando com Vieira, Minervini (2006) complementa que “A maior vantagem da exportação é a de possibilitar o confronto com outras realidades,

outros concorrentes, outras exigências. Tudo isso leva necessariamente a uma maior competitividade.”.

Uma transação de comércio internacional não envolve apenas um comprador e um vendedor. Uma venda envolve muitas pessoas e gera empregos. Estudos do Banco Mundial destacam que se os países desenvolvidos impusessem menos barreiras, os benefícios seriam maiores do que qualquer ajuda financeira que o governo pudesse ofertar, e se não houvesse o aumento das exportações o desemprego no Brasil seria bem maior (MAIA, 2008).

De acordo com os autores, observa-se que as exportações desempenham papel importante no cenário da economia e a permanência das empresas que queiram realmente crescer no mercado, dependerá de sua capacidade para enfrentar a concorrência internacional.

4 PROCEDIMENTOS DE EXPORTAÇÃO

Uma empresa ao exportar deve ter primeiramente condições de competir (cuidar da embalagem e logística, aspectos legais e legislativos, etc), gerenciar mercados (selecionar parceiros, políticas de distribuição, modalidade de entrada, etc), manter-se sempre bem informada, conhecer apoios existentes para as exportações, facilidade em adaptar-se a outras culturas, ter atitude, estruturas internas e comerciais adequadas (MINERVINI, 2006).

Segundo o mesmo autor, também é importante criar um site na internet, pois assim a empresa torna-se mais competitiva, atrai mais clientes, comercializa seus produtos e serviços, reduz tempo e custos de promoção e venda, melhora a logística e eficiência das pesquisas, faz publicidade em mercados de difícil acesso, pode criar fóruns de discussão e pode ter um vendedor 24 horas por dia.

Exportar é proporcionar abertura do país para o mundo. É uma maneira encontrada para obter divisas, alcançar maior produtividade, absorver tecnologia, confrontar com demais parceiros, e também atuar na administração, pois interagindo com países diferentes, assimilam-se conceitos e técnicas a que não teria acesso no mercado interno (VAZQUES, 2007).

Garcia (2008) ressalta ser imprescindível um amplo conhecimento administrativo para as empresas que pretendem dedicar-se a exportação, pois ela

exige um complexo de providências que envolvem restrições ou limitações internas, implicações externas, aspectos fiscais e documentos especiais para que a exportação se concretize com regularidade.

Assim, observa-se que a exportação traz impactos positivos para as empresas, e também muitos benefícios como desenvolvimento tecnológico e competitividade. Porém a empresa deve estar consciente e flexível a mudanças e atenta a uma série de exigências que serão necessárias para sua atuação fora do Brasil.

4.1 PRINCIPAIS DOCUMENTOS PARA EXPORTAÇÃO

O conjunto dos documentos utilizados em um processo de exportação é uma das maiores preocupações que norteiam o exportador. O conhecimento dos documentos envolvidos é de extrema importância para que o vendedor não seja surpreendido com falta ou erro na emissão dos papéis visando cumprir a todas as exigências administrativas, fiscais e legislativas (GARCIA, 2008).

Para Maluf (2000) a documentação é importante, pois estes papéis desempenham muitas funções como documento de crédito, qualidade, peso, comprovação de origem, instrumento de protesto, guia de conferência de documentos, além da importância na viabilização à concessão de redução tarifária entre outros.

Segundo Vasquez (2007), os documentos necessários nas atividades de comércio internacional são:

- a) Fatura pro forma: é o primeiro documento do negócio, nele constam todos os elementos da transação como: o nome do vendedor/exportador, nome do comprador/importador, local e data da venda, discriminação da mercadoria, quantidade e peso, valor da moeda negociada, condições da venda, modalidade de pagamento, banco onde a operação se realizará, validade da fatura, assinatura do exportador entre outros dados que a empresa julgar relevantes;
- b) registro de exportação: veio para substituir a guia de exportação; trata-se de um conjunto de informações de natureza comercial, financeira, cambial, e fiscal que caracterizam a operação de exportação de uma mercadoria e definem seu enquadramento;

- c) nota fiscal: documento que segue junto com o produto do estabelecimento do exportador até o embarque da mercadoria para o exterior. Neste documento devem constar: nome e endereço do importador, discriminação da mercadoria, coincidindo com dados do registro de exportação, valor em moeda nacional, anotações pertinentes a favores fiscais entre outros;
- d) fatura comercial: documento que o vendedor emite formalizando a transferência da mercadoria para o comprador;
- e) saque/cambial/draft: título de crédito de um credor contra um devedor, com ordem para que o devedor pague determinada quantia a uma pessoa, ou a sua ordem, em prazo e local determinados;
- f) romaneio (packing list): documento emitido pelo exportador quando há mais de um volume no embarque, descrevendo o conteúdo de cada um deles;
- g) conhecimento de embarque: representa o contrato de transporte, sendo também recibo da mercadoria entregue para o transporte e constitui prova do embarque da mercadoria;
- h) certificado de origem: é uma declaração de que o produto exportado é oriundo de determinado país;
- i) lista de pesos: não é muito frequente sua emissão, pois dados sobre os pesos líquido e bruto já constam no romaneio;
- j) certificado fitossanitário: uma entidade especializada o emite, para produtos que precisam de atestado de salubridade para serem exportados;
- k) certificado de análise: solicitado pelo comprador e emitido pelo vendedor ou entidade especializada, uma análise físico-química da mercadoria exportada;
- l) certificado de qualidade: emitido por entidade especializada ou pelo exportador, para certificar a qualidade da mercadoria;
- m) fatura consular: alguns países exigem este documento para permitir a entrada da mercadoria estrangeira em seu país.

Diante do exposto, para uma empresa ter uma boa atuação fora de seu país é necessário muito cuidado, planejamento e organização não só com a mercadoria a ser exportada, mas também com a documentação que a acompanha para não haver falhas, transtornos futuros e nem despesas desnecessárias.

5 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA EXPORTAÇÃO

Exportar implica que as empresas estejam abertas a inovação, modernização e flexibilidade a novas adaptações. Para tanto, ao exportar é necessário optar por algum canal de distribuição, podendo ser de maneira direta ou indireta conforme a abordagem a seguir.

5.1 EXPORTAÇÃO DIRETA

A Exportação Direta consiste nas operações de venda de serviços ou mercadorias onde o próprio fabricante fatura seu produto em nome do comprador, no exterior. Para tal é necessário que a empresa tenha conhecimentos desde a apuração dos custos, riscos que a atividade apresenta e também o procedimento quanto aos seguintes aspectos: “Países aos quais poderá destinar seus produtos, formas de negociação internacional, documentos necessários [...], prazo de entrega, embalagem e outras próprias da atividade exportadora com vistas ao normal desenvolvimento da operação.” (GARCIA, 2008).

Vieira (2008) ressalta que a empresa exportadora é que deve identificar seus potenciais clientes, e que nesta modalidade é necessário um maior controle e conhecimento do processo de exportação como um todo e disposição de recursos financeiros, portanto:

Para compensar o alto custo, esse é um procedimento que deve ser utilizado apenas pelas empresas que exportam boa parcela de seu faturamento. É necessário, também, que essas empresas possuam um setor de promoção comercial devidamente treinado e capacitado tecnicamente, tendo profundo conhecimento do mercado das regras de comércio exterior do país e da legislação do comércio internacional. (VIEIRA, 2008, p.64).

Exportando diretamente as empresas possuem oportunidades melhores pela frente e é uma possibilidade de retorno maior do que exportar de maneira indireta, pois envolve o contato direto de venda entre o vendedor e o comprador. Essa forma de exportar permite que a empresa obtenha um bom grau de conhecimento e um razoável controle sobre o mercado (PIPKIN, 2012).

De acordo com o exposto, na exportação direta as empresas são responsáveis por todos os procedimentos operacionais e comerciais, de maneira a ter um controle mais rigoroso e lucros maiores sobre as operações internacionais.

5.2 EXPORTAÇÕES INDIRETAS

Ao oposto da exportação direta segundo Garcia (2008), neste tipo de operação, a negociação é praticada por uma empresa interveniente que se responsabiliza em remeter o produto ao exterior assim, o fabricante ou produtor não dispensa tempo nem dinheiro para fazer as transações. A interveniência pode ser praticada por diversos tipos de empresas desde que o objeto social seja a exportação. Destacam-se as seguintes:

- a) Empresa comercial exclusivamente exportadora;
- b) empresa comercial de atividade mista (que opera tanto nas atividades de mercado interno como da importação e da exportação);
- c) cooperativas ou consórcios de fabricantes ou exportadores;
- d) indústria cuja atividade comercial da exportação seja desenvolvida com produtos fabricados por terceiros. (GARCIA, 2008, p.36).

Vieira (2008) escreve que a exportação indireta ocorre pela intermediação de empresas estabelecidas no Brasil, sendo utilizada principalmente por micro e pequenas empresas que não possuem estrutura adequada para concorrerem no mercado internacional.

Geralmente as empresas optam por iniciar suas atividades de exportação indiretamente, pois os intermediários atuam neste processo, os riscos são menores e não são exigíveis grandes investimentos. Porém a empresa ao adotar este processo tem um grau reduzido de retorno e de controle sobre seus produtos (PIPKIN, 2012).

Conforme o estudo realizado, pode-se dizer que a exportação indireta é mais utilizada por empresas pequenas com poucos recursos, ou por aquelas que estão iniciando seus negócios e que ainda não dispõe dos conhecimentos necessários para atuar no mercado internacional.

CONCLUSÃO

Este artigo ressaltou a importância e as vantagens que a exportação proporciona para a economia das empresas. Percebeu-se que, independentemente do ramo ou porte da organização, as exportações representam oportunidades para os exportadores. Para tanto, a modernização é necessária para que se possa atender as exigências e necessidades do cliente com produtos de qualidade.

Com as vantagens que a internacionalização oferece a empresa pode identificar oportunidades de negócios buscando maior lucratividade e inovações. É claro que deve contar com profissionais atualizados e qualificados, devido ao fato de ocorrerem mudanças constantes na operacionalização dos processos de exportação como, por exemplo, as barreiras e acordos comerciais, documentação e variação cambial.

REFERÊNCIAS

FOSCHETE, Mozart. **Relações Econômicas Internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GARCIA, LUIZ MARTINS. **Exportar – rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

MAIA, JAYME DE MARIZ. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 2008.

MALUF, Sâmia Nagid. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador – Ferramentas para Atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional – uma abordagem estratégica**. São Paulo: Yone Silva Pontes, 2012.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

VAZQUES, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e Prática Cambial Exportação e Importação**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.