

Ano 10, n. 2, Jul./Dez. 2020.

ISSN: 2236-8698

# REVISTA FEMa

## Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica

- 
- VOLATILIDADE CAMBIAL E OS SEUS IMPACTOS PARA A ECONOMIA
  - IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PARA UMA EMPRESA DO RAMO DA INDÚSTRIA GRÁFICA
  - A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
  - A IMPORTÂNCIA DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PERANTE A REFORMA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA COMERCIAL
  - REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA MANEIRA DE RETER TALENTOS
  - CONTROLADORIA: ANÁLISE SOB O ENFOQUE DO PROCESSO DE GESTÃO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS
  - A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA AGROPECUÁRIA
  - ANÁLISE DO QUANTITATIVO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAIS DISTRIBUÍDOS AOS HOSPITAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO DA 14ª COORDENADORIA REGIONAL DE SAÚDE EM 2020 PARA A PROTEÇÃO DOS TRABALHADORES DEVIDO O COVID-19

---

**REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA**

**CORPO EDITORIAL**

**COMISSÃO EDITORIAL**

*Prof.ª Ma. Mariel da Silva Haubert*  
*Prof.ª Me. Anderson Pinceta*  
*Prof. Me. João Antonio Cervi*  
*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*  
*Prof. Me. Nedisson Luis Gessi*  
*Prof. Me. Denise Felber*

**CONSELHO EDITORIAL**

*Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – UAC/PT*  
*Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI/BR*  
*Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros – UEL/BR*  
*Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha – UFSC/BR*  
*Prof.ª Dr.ª Liliana María Dieckow – UGD/AR*  
*Prof.ª Dr.ª Marlei Salete Mecca – UCS/BR*

**PARECERISTAS**

*Prof. Ms. José Noronha Rodrigues – UAC/PT*  
*Prof. Ms. Marcelo Blume – UNIJUI/BR*  
*Prof. Ms. Nery A. D. Franco – URI/BR*

**COORDENAÇÃO**

*Prof.ª Me. Anderson Pinceta*  
*Coordenador do Curso de Ciências Contábeis, Administração e Gestão de Recursos Humanos*  
*Prof. Me. Denise Felber*  
*Coordenadora do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação*  
*Prof.ª Me. Mariel da Silva Haubert*  
*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - NPPGE*

**ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA**

*Guilherme Bonnes*  
*Éliane Rodrigues*

**EDITORAÇÃO**

*Prof.ª Me. Mariel da Silva Haubert*  
*Supervisora*

**APOIO TÉCNICO**

*Prof.ª Me. Augusto Rieger Lucchese*

**EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**

*Assessoria de Imprensa*

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Ano 10, n. 2, Jul./Dez. 2020.

ISSN: 2236-8698  
Publicação Semestral

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

CDU: 658(05)

2

---

**SUMÁRIO**

**APRESENTAÇÃO.....05**

VOLATILIDADE CAMBIAL E OS SEUS IMPACTOS PARA A ECONOMIA.....08

*Alexandre Ricardo Krewer*

*Marcos Rogério Rodrigues*

IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PARA UMA EMPRESA DO RAMO DA INDÚSTRIA GRÁFICA.....45

*Aline Kelm*

*Jaíne Taís Artus*

*Denise Felber Chaves*

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....77

*Ana Paula Massuda de Oliveira*

*Luiza Lidiane Schubert*

*Adelino Pedro Wisniewski*

A IMPORTÂNCIA DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PERANTE A REFORMA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA COMERCIAL.....107

*Bruno Henrique da Silva Pretzel*

*Anderson Pinceta*

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA MANEIRA DE RETER TALENTOS.....140

*Daiane Dumke*

*Luigi Antonio Farias Lazzaretti*

CONTROLADORIA: ANÁLISE SOB O ENFOQUE DO PROCESSO DE GESTÃO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS.....169

*Gustavo Riffel Kuhn*

*Lucas Hannusch dos Santos*

*Luigi Antônio Farias Lazaretti*

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA AGROPECUÁRIA.....198

*Jéssica Martinelli Dorfschmidt*

*Larissa Taís Brand*

*Augusto Rieger Luchesse*

ANÁLISE DO QUANTITATIVO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAIS DISTRIBUÍDOS AOS HOSPITAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO DA 14ª COORDENADORIA REGIONAL DE SAÚDE EM 2020 PARA A PROTEÇÃO DOS TRABALHADORES DEVIDO O COVID-19.....228

*Marcelo Borges de Figueiredo*

*Rodrigo Pedrolo*

*Tamara Grando*

## APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da Revista FEMA Gestão e Controladoria – Ano 10, n. 2 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores oito contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito de Graduação e Pós-Graduação.

Os artigos resultantes de relatórios investigativos preconizam os eixos temáticos presentes no Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMA, direcionando-se, principalmente, à educação e às políticas sociais, ao desenvolvimento regional sustentável, à gestão e ao desenvolvimento das organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

O artigo *Volatilidade Cambial e os Seus Impactos para a Economia*, de Alexandre Ricardo Krewer e Marcos Rogério Rodrigues apresenta o estudo da volatilidade cambial do mercado brasileiro referente ao segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020. O objetivo geral desta pesquisa visa identificar o índice de volatilidade da taxa de câmbio, com o intuito de apontar os riscos e oportunidades para as empresas brasileiras.

Na sequência, apresenta-se o artigo *A Importância da Satisfação dos Clientes para uma Empresa do Ramo da Indústria Gráfica*, escrito por Aline Kelm, Jaíne Taís Artus e Denise Felber Chaves. O presente estudo tem por tema a importância da satisfação dos clientes para a empresa, tendo como delimitação Bertholdi Indústria Gráfica Ltda, localizada em Santa Rosa, RS. O objetivo deste trabalho foi avaliar a satisfação dos clientes, com o intuito de identificar soluções para aumentar a satisfação e fidelização destes.

O terceiro texto intitulado *A Importância do Planejamento Tributário: um estudo de caso em uma empresa do ramo de prestação de serviço* de Ana Paula Massuda de Oliveira, Luiza Lidiane Schubert e Adelino Pedro Wisniewski, *apresenta* o planejamento tributário como uma ferramenta que possibilita às organizações terem uma visão frente à carga tributária mais

vantajosa, possibilitando uma redução monetária dos impostos devidos pela empresa de forma lícita, desenvolvido por intermédio de estudo do histórico das operações contábeis e fiscais.

O texto *A Importância da Previdência Complementar perante a Reforma da Previdência Social: a percepção dos colaboradores de uma empresa comercial*, escrito por Bruno Henrique da Silva Pretzel e Anderson Pinceta, tem por objetivo avaliar o conhecimento dos colaboradores de uma empresa comercial sobre a Importância da Previdência Complementar frente a reforma da previdência social, analisando o grau de conhecimento sobre os planos de previdência complementar e qual o número de colaboradores que tem um plano de previdência social.

O artigo intitulado *Remuneração Estratégica: uma maneira de reter talentos*, de Daiane Dumke e Luigi Antonio Farias Lazzaretti, apresenta a remuneração estratégica como uma ferramenta atrativa na captação de candidatos e retenção de talentos, desde o processo seletivo o candidato analisa um conjunto dos benefícios disponibilizados. Com isso, o estudo teve como objetivo identificar na visão do gestor e funcionários como a remuneração estratégica pode ser uma maneira de reter talentos na empresa Pabruan Confecções, localizada na cidade de Horizontina, RS.

Em seguida, apresenta-se o artigo *Controladoria: análise sob o enfoque do processo de gestão aplicado em uma indústria de implementos agrícolas* escrito por Gustavo Riffel Kuhn, Lucas Hannusch dos Santos e Luigi Antônio Farias Lazaretti. Esse texto busca analisar a estruturação do setor de controladoria e sua atuação no processo de gestão em uma indústria de implementos agrícolas. O problema deste estudo foi entender qual é a atuação da controladoria no processo de gestão da empresa.

O artigo intitulado *A Importância da Gestão Financeira na Agropecuária*, escrito por Jéssica Martinelli Dorfschmidt, Larissa Taís Brand e Augusto Rieger Luchesse, tem por objetivo identificar a importância de um gerenciamento financeiro, analisando os custos na agropecuária.

Na sequência, tem-se o artigo *Análise do Quantitativo de Materiais e Equipamentos de Proteção Individuais Distribuídos aos Hospitais Localizados*

---

*na Região da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde em 2020 para a Proteção dos Trabalhadores Devido o Covid-19*, de Marcelo Borges de Figueiredo, Rodrigo Pedrolo e Tamara Grando. Esse estudo visa analisar a distribuição de materiais e Equipamentos de Proteção Individuais aos hospitais pertencentes à região da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde no ano de 2020, através da Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul com o apoio do Ministério da Saúde. O intuito é diminuir a probabilidade de contaminação do coronavírus entre os profissionais de saúde e aumentar sua proteção no trabalho.

Assim, a Revista FEMA Gestão e Controladoria dispõe-se a apresentar discussões interessantes para a produção do conhecimento acadêmico, no sentido de propor leituras atinentes à contemporaneidade, estreitando os laços entre ensino, pesquisa e extensão, em uma prática inter e transdisciplinar de estudos científicos.

Prof.<sup>a</sup> Ma. Mariel da Silva Haubert  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão  
NPPGE/FEMA

## **VOLATILIDADE CAMBIAL E OS SEUS IMPACTOS PARA A ECONOMIA**

Alexandre Ricardo Krewer<sup>1</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O mercado de câmbio brasileiro é um ambiente extremamente complexo e a sua estabilidade é dependente do bom andamento da economia do país, fatores econômicos, políticos e sociais influenciam diretamente no comportamento da taxa de câmbio. O tema deste artigo foi a volatilidade cambial e os seus impactos para a economia. O trabalho delimita-se em estudar a volatilidade cambial do mercado brasileiro referente ao segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020. O objetivo geral desta pesquisa visou identificar o índice de volatilidade da taxa de câmbio, com o intuito de apontar os riscos e oportunidades para as empresas brasileiras. Tendo em vista a complexidade do mercado cambial, este trabalho busca responder o seguinte questionamento: qual foi o índice de volatilidade cambial do segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020 e os impactos desta volatilidade para as empresas que atuam com exportação e importação. Os principais temas abordados no referencial teórico foram o mercado financeiro, mercado cambial, volatilidade cambial e instrumentos de proteção, risco financeiro, política econômica e balança comercial e de pagamentos. Com relação a metodologia, este estudo classifica-se em: pesquisa aplicada com ênfase em um estudo de caso do mercado cambial brasileiro, quantitativa e com auxílio de fontes bibliográficas. Dentre as conclusões deste estudo, pode-se constatar que o segundo semestre de 2019 foi favorável para as empresas importadoras e que o primeiro semestre de 2020 com o real desvalorizado, foi favorável para o exportador.

Palavras-chave: Comércio Internacional – Volatilidade Cambial – Risco Cambial.

### **ABSTRACT**

The Brazilian exchange market is an extremely complex environment and its stability depends on the good performance of the country's economy, economic, political and social factors directly influence the behavior of the exchange rate. The subject of this article is: exchange rate volatility and its impacts on the economy. The work is limited to: studying the exchange rate volatility in the Brazilian market for the second half of 2019 and the first half of 2020. The general objective of this research is: to identify the exchange rate volatility index, in order to point out the risks and opportunities for Brazilian

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [alekrewer@hotmail.com](mailto:alekrewer@hotmail.com)

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

companies. In view of the complexity of the foreign exchange market, this work seeks to answer the following question: what was the exchange rate volatility index for the second half of 2019 and first half of 2020 and the impacts of this volatility for companies operating with exports and imports. The main topics addressed in the theoretical framework are: financial market, exchange market, exchange volatility and protection instruments, financial risk, economic policy and trade and payments balance. Regarding methodology, this study is classified as: applied research with emphasis on a case study of the Brazilian exchange market, quantitative and with the help of bibliographic sources. Among the conclusions of this study, it can be seen that the second semester of 2019 was favorable for importing companies and that the first semester of 2020 with the real devalued, was favorable for the exporter.

Keywords: International Trade - Exchange Volatility - Exchange Risk.

## INTRODUÇÃO

Com a globalização, a economia mundial tornou-se altamente competitiva e complexa, onde o dólar norte americano é tido como a moeda referência para as transações comerciais. As empresas que atuam no comércio internacional precisam estar cientes de que instabilidades em decorrência de fatores econômicos, políticos, e sociais, podem influenciar diretamente no mercado de câmbio causando variações significativas nos preços das moedas. Nesse contexto, o presente estudo tem como tema a volatilidade cambial e os seus impactos para a economia.

Este artigo delimita o seu tema em estudar a volatilidade cambial do mercado brasileiro referente ao segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020. A problemática deste trabalho acadêmico visou responder ao questionamento sobre qual foi o índice de volatilidade cambial do segundo semestre de 2019 e do primeiro semestre de 2020 e, quais foram os riscos enfrentados e as oportunidades proporcionadas pelas oscilações do câmbio para as empresas brasileiras que importaram e exportaram no período?

O objetivo geral deste estudo foi identificar o índice de volatilidade da taxa de câmbio, com o intuito de apontar os riscos e oportunidades para as empresas brasileiras. Para contemplar o objetivo geral, elaborou-se os seguintes objetivos específicos; a) apresentar os conceitos relativos ao mercado cambial brasileiro; b) calcular o índice de volatilidade cambial do dólar

americano no mercado brasileiro, do segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020; c) fazer o levantamento dos riscos e das oportunidades de ganhos que as empresas enfrentaram no período.

Este estudo é importante para empresas que atuam com comércio internacional, pois auxilia tirando dúvidas sobre os fatores causadores da volatilidade, bem como, a forma que são elaborados os cálculos para mensurar o índice de variação da moeda e os riscos e oportunidades que a volatilidade cambial pode trazer para as empresas. Para o acadêmico foi importante, pois é uma forma de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante a Faculdade de Administração. Para a FEMA e aos acadêmicos, o presente estudo fica a disposição como uma fonte de pesquisa para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Esta pesquisa foi classificada como aplicada, por meio de um estudo de caso junto ao mercado cambial brasileiro, aborda de maneira quantitativa os seus resultados. Durante o andamento do trabalho elaborou-se uma pesquisa bibliográfica com base em autores como: Fortuna, Assaf Neto, Gitman, Rossetti e Securato.

Inicialmente, o artigo apresenta o referencial teórico, que aborda assuntos relacionados ao mercado financeiro, mercado cambial, volatilidade cambial, risco financeiro, política monetária e balança comercial e de pagamentos. Na sequência o trabalho apresenta o cálculo do índice de volatilidade, que é expressado por meio de tabelas e fórmulas matemáticas, e por fim apresenta os riscos e as oportunidades que a volatilidade cambial traz para as empresas.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O objeto deste estudo vai abordar em seu referencial teórico os conceitos de mercado financeiro, mercado cambial e sua política, a volatilidade e proteção cambial, risco financeiro, balança comercial e balanço de pagamentos.

## 1.1 MERCADO FINANCEIRO

O sistema financeiro de um país é composto por um conjunto de instituições, instrumentos e mercados agrupados que canalizam poupança das unidades superavitárias, pessoas e empresas que ganham mais do que gastam, até que sejam transferido para as unidades deficitárias, indivíduos que gastam mais do que recebem, assim, os bancos e as demais instituições financeiras captam recursos dos poupadores e transferem para os investidores que gastam mais do que ganham, ou para aqueles que precisam de recursos para investimentos (PINHEIRO, 2008).

Segundo Fortuna, o mercado financeiro é dividido em dois grandes grupos: os intermediários financeiros que captam poupança diretamente do público e aplicam estes recursos em empresas por meio de empréstimos e financiamentos e as instituições auxiliares que colocam em contato os poupadores com os investidores, por exemplo: a bolsa de valores, que dá liquidez aos títulos (ações) das empresas. Cabe também ao sistema financeiro a criação de moeda escritural por meio dos bancos comerciais e, a emissão de papel moeda pelo BACEN (FORTUNA, 2015).

De acordo com Assaf Neto, “O sistema financeiro nacional pode ser entendido como um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam, em última análise, transferir recursos dos agentes econômicos superavitários para os deficitários.” (ASSAF NETO, 2008, p. 33).

O sistema financeiro nacional até o ano de 1964 estava totalmente desestruturado e precisando de uma reformulação para atender de forma correta e satisfatória a sociedade brasileira. Para coibir más práticas e melhorar o funcionamento do sistema financeiro nacional, ocorreu a reestruturação com a implantação de uma série de leis com o objetivo de regulamentar e fiscalizar os agentes do mercado financeiro.

As principais mudanças ocorridas na reestruturação foram a criação do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BACEN), junto com a criação dos dois órgãos reguladores, foram criadas importantes

leis com propósito de fazer ajustes significativos no funcionamento e regulação do sistema financeiro nacional (FORTUNA, 2015).

Com a reestruturação do sistema financeiro, surgiram importantes leis que permitiram o reordenamento, um melhor funcionamento e controle do setor. Segundo Fortuna as principais leis criadas foram:

Ilustração I: Leis do mercado financeiro-reestruturação

LEI	OBJETIVO
Correção Monetária (Lei nº 4.357/64)	Criou os títulos públicos federais com cláusulas de correção monetária e juros, permitiu o governo a antecipar receitas, cobrir déficit público, promover investimentos etc.
Plano Nacional de Habitação (Lei nº 4.380/64)	Junto com esta lei foi criado o Banco Nacional da Habitação, a UPC que era a moeda própria do sistema e posteriormente o FGTS. Esta lei tinha como objetivo promover o fomento do mercado imobiliário e criar postos de trabalho para as classes menos favorecidas
Reforma Bancária (Lei nº 4.595/64)	Através desta lei foram criados o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BACEN); órgão reguladores que passaram a normatizar e fiscalizar o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.
Mercado de Capitais (Lei nº 4.728/65)	Criada para fomentar no país um sistema de investimentos e estimular a poupança interna, pois na época a população preferia investir em imóveis e não na poupança.
CVM (Lei nº 6.385/76)	Transfere do Banco Central toda a estrutura de legislação, fiscalização, registros e regulamentação, ligada ao mercado de valores mobiliários.
Das S.A. (Lei nº 6.404/76, posteriormente alterada para Lei nº 10.303/01).	Lei que regulamentou a vida legal das Cias – características, constituição, composição acionária, padronização das demonstrações financeiras etc.

Fonte: (FORTUNA, 2015).

Atualmente o sistema financeiro nacional é dividido em dois subsistemas, o normativo composto pelo conselho monetário nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BACEN), comissão de valores Mobiliários (CVM) e pelas instituições especiais (Banco do Brasil, BNDES e Caixa econômica Federal). O subsistema de intermediação é composto pelas instituições financeiras bancárias, instituições financeiras não bancárias, sistema brasileiro de poupança e empréstimo (SBPE), instituições auxiliares e pelas instituições não financeiras (ASSAF NETO, 2008).

O setor normativo fica a cargo do Conselho Monetário Nacional (CMN), este por sua vez, é o órgão máximo do sistema financeiro nacional e está diretamente ligado ao ministério da fazenda. Cabem ao CMN: monitorar, regular e disciplinar as instituições financeiras credenciadas a operar no mercado financeiro nacional (FORTUNA, 2015).

De acordo com Fortuna, o Conselho Monetário Nacional, foi criado para normatizar o sistema financeiro nacional. Não cabem a ele as tarefas executivas, e sim, fixar os objetivos da política monetária e cambial do país (FORTUNA, 2015).

O conselho monetário nacional controla todo o sistema financeiro, determina as normas e diretrizes do mercado e influencia as ações das instituições especiais. Segundo Assaf Neto:

O conselho monetário nacional é um órgão eminentemente normativo, não desempenha nenhuma atividade executiva. Processa todo o controle do sistema financeiro, influenciando as ações de órgãos normativos como o BNDES, por exemplo, além de assumir funções legislativas das instituições financeiras públicas e privadas. (ASSAF NETO, 2008, p.34).

O Conselho Monetário Nacional foi criado para ser o maior órgão do sistema financeiro nacional, o CMN cria as regras para o sistema financeiro e bancário, estabelece as diretrizes para o mercado cambial, monetário e de crédito. Suas principais atribuições são; regular o valor da moeda, zelar pela liquidez dos bancos, programar a emissão de papel moeda, disciplinar o crédito, definir as taxas de juros e zelar pelo equilíbrio do balanço de pagamentos (LOPES; ROSSETTI, 2013).

Além de ser composto pelo órgão máximo do sistema financeiro nacional, o conselho monetário nacional (CMN), o subsistema normativo é composto também pelo Banco Central do Brasil (BACEN), pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelas instituições especiais; Banco do Brasil, BNDES e pela Caixa Econômica Federal (ASSAF NETO, 2008).

O BACEN atua como órgão executivo central do sistema financeiro, é considerado o Banco dos bancos, cabe a ele fazer cumprir as normas que são impostas pelo CMN. Dentre suas principais atribuições estão: autorizar a

emissão de papel-moeda, financiar o tesouro nacional por meio da emissão de títulos públicos, determinar a taxa Selic, receber recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais, realizar operações de redesconto e empréstimo, regular a execução dos serviços de compensação de cheques, controlar fluxo de capital estrangeiro e autorizar, fiscalizar e regular as instituições financeiras (FORTUNA, 2015).

O BACEN executa e fiscaliza as políticas traçadas pelo CMN, disciplina o mercado financeiro ao definir regras, condutas, limites e também aplica as penalidades aos infratores de acordo com a legislação. É considerado o gestor do sistema financeiro e executor da política monetária nacional (ASSAF NETO, 2008).

Dentre as principais atribuições do Bacen pode-se destacar de acordo com a visão de Assaf Neto:

a. Fiscalizar as instituições financeiras, aplicando, quando necessário, as penalidades previstas em lei. Essas penalidades podem ir desde uma simples advertência aos administradores até a intervenção para saneamento ou liquidação extrajudicial da instituição;

b. Conceder autorização as instituições financeiras no que se refere ao funcionamento, instalação ou transferência de suas sedes e aos pedidos de fusão e incorporação;

c. Realizar e controlar as operações de redesconto e as de empréstimo dentro do âmbito das instituições financeiras bancárias;

d. Executar a emissão do dinheiro e controlar a liquidez do mercado;

e. Efetuar o controle do crédito, de capitais estrangeiros e receber os depósitos compulsórios dos bancos;

f. Efetuar operações de compra e venda de títulos públicos e federais;

g. Supervisionar os serviços de compensação de cheques entre instituições financeiras;

h. Receber depósitos compulsórios das instituições financeiras e executar operações de política monetária (ASSAF NETO, 2008).

O Banco Central foi criado em 1964 com a função de ser um órgão executivo do sistema financeiro e na intenção de revolucionar o funcionamento bancário do país. De acordo com Rossetti:

O Banco Central do Brasil, Bacen, foi criado em 1964 em substituição a Sumoc, para atuar como órgão executivo central do sistema financeiro do país, cabendo-lhe cumprir e fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento desse sistema e as normas expedidas pelo CMN. Com a criação do Bacen, iniciou-se efetivamente uma nova fase na história da intermediação financeira no país. (LOPES; ROSSETTI, 2013, p.444).

Os principais operadores que auxiliam o BACEM são as instituições não bancárias (sociedades de crédito, bancos de investimento e agências de fomento), os agentes especiais que atuam em projetos específicos como o fundo rural e projetos sociais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, Banco da Amazônia e Banco do Nordeste) e as agências bancárias de grande porte (FORTUNA, 2015).

O Banco do Brasil, a Caixa, o BNDES, o Banco da Amazônia e o Banco do Nordeste são considerados bancos de fomento, auxiliam no desenvolvimento econômico do país em âmbito nacional e regional. De acordo com Lopes e Rossetti:

A criação de Bancos de desenvolvimento no Brasil é anterior as reformas institucionais do biênio 1964-65. Na década de 50, foi criado o Banco nacional de desenvolvimento econômico, BNDE, que passou a denominar-se Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES, em 1983. Ainda nos anos 50, foram criados dois bancos regionais de fomento, o Banco do Nordeste e o Banco da Amazônia. (LOPES; ROSSETTI, 2013, p.458)

Outro importante braço do sistema financeiro nacional é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) entidade responsável pela regulação e fiscalização do mercado de capitais, principalmente o mercado de capital aberto, mercado das empresas que vão oferecer suas ações na bolsa de valores. Definir as normas e diretrizes da Bolsa de Valores e das corretoras de valores que vão fazer a intermediação entre as empresas e a Bolsa e proteger os investidores e

auxiliar as empresas na formação de capital são outras atribuições da Comissão de Valores Mobiliários (FORTUNA, 2015).

A CVM determina as normas, controla o mercado de ações e os títulos emitidos pelas sociedades anônimas autorizadas. São funções da CVM:

São funções básicas da Comissão de Valores Mobiliários, entre outras, promover medidas incentivadoras a canalização das poupanças ao mercado acionário; estimular o funcionamento das bolsas de valores e das instituições operadoras do mercado acionário, em bases eficientes e regulares; assegurar a lisura nas operações de compra e venda de valores mobiliários e promover a expansão de seus negócios; dar proteção aos investidores de mercado. (ASSAF NETO, 2008, p.37).

Na visão de Lopes e Rossetti a CVM é voltada para o desenvolvimento do país, pois atua definindo as diretrizes do mercado mobiliário e acionário e dos títulos públicos da união e também fiscaliza o bom funcionamento da bolsa de valores (LOPES; ROSSETTI, 2013, p.450).

Outro subsistema, o de intermediação, é composto pelas instituições financeiras Bancárias (Bancos comerciais, Bancos múltiplos e Caixas econômicas), as não bancárias (Bancos de investimentos e Bancos de Desenvolvimento), o sistema Brasileiro de poupança e empréstimos, as instituições auxiliares (Bolsas de valores e sociedades corretoras) e as instituições não financeiras que são compostas pelas sociedades de fomento comercial e pelas seguradoras (ASSAF NETO, 2008).

No entendimento de Fortuna, o principal objetivo dos bancos comerciais é proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários, a curto e médio prazo para o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas, O autor destaca ainda que as instituições financeiras não monetárias são instituições que captam recursos para empréstimo, através da emissão de títulos e, portanto, intermediam a moeda (FORTUNA, 2015).

Aa bolsas de valores são instituições do mercado de capitais, sociedades anônimas ou associações civis com autonomia financeira, patrimonial e administrativa, elas são fiscalizadas pela Comissão de Valores

Mobiliários (CVM) e tem como principal objetivo manter para os seus membros participantes um ambiente de negociação adequado para a compra e venda de títulos e valores mobiliários, em um mercado livre aberto e organizado (ABREU, 2017).

No entendimento de Pinheiro, a bolsa de valores é um local onde ocorre a compra e venda de ações por intermédio de uma instituição financeira autorizada em um ambiente de pregão eletrônico que visa promover liquidez ao investidor, ou seja, sempre que ocorrer uma operação de venda haverá um comprador e vice-versa. A bolsa de valores é um mercado aberto para todos os tipos de indivíduos e instituições, compradores e vendedores que desejam fazer seus investimentos em um ambiente de negociações público e o regulamentado (PINHEIRO, 2008).

O sistema financeiro nacional é complexo, composto por órgãos normativos como o CMN e o Bacen que criam e executam as diretrizes do mercado monetário, de crédito e de câmbio, e pelo sistema de intermediação que é composto pelas instituições bancárias e não bancárias. Esses dois subsistemas têm como objetivo nutrir o crédito no país, aproximando poupadores de tomadores de empréstimo.

## 1.2 MERCADO CAMBIAL BRASILEIRO E A POLÍTICA CAMBIAL

O mercado de câmbio é o local onde ocorrem as operações de compra e venda de moedas estrangeiras. Este mercado surge a partir da demanda por moeda que exportadores e importadores tem para honrar seus compromissos.

De acordo com Assaf Neto, no Brasil qualquer pessoa física ou jurídica pode realizar operações de câmbio, mas o mercado de câmbio no país não é livre, é controlado e regulamentado pelo Banco Central que age para manter o controle das reservas cambiais em um nível de seu interesse, ao ponto que um eventual desequilíbrio destas reservas não venha a interferir no valor da moeda doméstica e nas taxas de juros e de inflação do país, fatores estes que podem ser muito prejudiciais para o bom andamento da economia nacional (ASSAF NETO, 2008).

No mercado de câmbio ocorrem as operações de compra e venda de moedas estrangeiras. As transações ocorrem por intermédio de bancos e corretoras de câmbio, instituições autorizadas a operar no mercado pelo Banco Central. Esse mercado compreende também as operações de recebimentos, pagamentos e transferências do exterior e as transações do mercado brasileiro com o exterior através de empresas que facilitam pagamentos internacionais (FORTUNA, 2015).

Na visão de Ratti, o mercado de câmbio ou de divisas se deve a necessidade que as empresas têm por moeda convertida para pagar pelas importações e receber pelas exportações. Esse fator constitui a base para um mercado onde são compradas e vendidas moedas de diversos países (RATTI, 2006).

Um mercado de câmbio tem basicamente dois elementos que nele participam: os que produzem divisas (trazem dólares do exterior) e os que cedem divisas (transferem dólares do País para o exterior). Segundo Fortuna esta divisão se dá na seguinte forma, os que produzem divisas e os que cedem divisas. A Ilustração 2 apresenta essa diferenciação.

Ilustração 2: Geradores e cedentes de divisas.

GERADORES DE DIVISAS	CEDENTES DE DIVISAS
São os exportadores; os tomadores de empréstimos e investimentos, quando trazem os recursos; os turistas estrangeiros; e os que recebem transferências do exterior.	São os importadores; os tomadores de empréstimo, quando remetem ao exterior o principal e os juros; os tomadores de investimentos, quando remetem ao exterior os rendimentos do capital investido (lucros/dividendos); e os que fazem transferências para o exterior.

Fonte: (FORTUNA, 2015, p. 471).

De acordo com Ratti, no mercado cambial brasileiro existem cinco categorias de transações: a) Transações entre bancos e clientes dentro do país; b) Transações entre bancos no mesmo país; c) Transações entre bancos localizados em diferentes países; d) Transações entre bancos e bancos centrais dentro do mesmo país; e) Transações entre bancos centrais localizados em diferentes países (RATTI, 2006).

Existem diversos fatores que determinam o valor da moeda nacional perante as moedas de outros países. A paridade monetária no mercado de câmbio pode ser diretamente influenciada pelo volume das reservas monetárias do país, pois muitas vezes para manter o volume de reservas o Banco central precisa intervir no mercado de câmbio promovendo a compra ou a venda de moeda estrangeira e, com isso altera de forma voluntária as taxas de câmbio. Outros fatores que podem influenciar o valor da moeda são a liquidez da economia, através da oferta de moeda, a taxa de inflação interna e externa e a política interna de juros (ASSAF NETO, 2008).

De acordo com Fortuna “No mercado de câmbio, a moeda estrangeira é uma mercadoria, e como tal, está sujeita as forças de oferta e procura.” (FORTUNA, 2015, p.480). O autor afirma ainda que “A taxa cambial é a relação de valor entre duas moedas, ou seja, corresponde ao preço da moeda de um determinado país em relação à outra de outro país.” (FORTUNA, 2015, p.480).

No entendimento de Ratti, a taxa cambial é o preço em moeda nacional de uma moeda estrangeira. Esse preço está atrelado ao mercado, sujeito as oscilações que ocorrem quando há alteração na oferta e na procura por moeda. Um cenário de real valorizado estimula as importações, do contrário, quando a moeda nacional perde valor as exportações são estimuladas. O cenário ideal é que haja um equilíbrio no fluxo de moeda, este fluxo deve ocorrer nos dois sentidos; exportações e importações, para que não haja um desequilíbrio na balança comercial a ponto de interferir na formação da taxa de câmbio (RATTI, 2006).

O mercado de câmbio brasileiro divide-se atualmente em taxas de câmbio comercial, destinado as operações de importações e exportações, pagamentos internacionais de juros e dividendos, empréstimos externos e investimentos de capital e as taxas flutuantes que incluem as negociações de moeda estrangeira para operações de turismo e demais despesas relacionadas (ASSAF NETO, 2008).

Na visão de Ratti, as taxas de câmbio livres estão acondicionadas ao mercado, atreladas a lei da oferta e da procura por moeda, mas podem sofrer interferência do banco central para evitar oscilações excessivas das taxas. As

taxas de câmbio flutuantes são aquelas que flutuam livremente de acordo com o mercado, são mais flexíveis aos ajustes de preços da moeda, mas também podem sofrer intervenção do órgão regulador para evitar flutuação exagerada (RATTI, 2006).

O mercado de câmbio brasileiro até março de 2005 era dividido oficialmente em Dólar Comercial, para operações de câmbio em geral e o Dólar flutuante, criado para atender as operações de câmbio que visam o turismo. A partir de 1999 o país adotou o sistema de câmbio flutuante unificando os dois regimes cambiais anteriores, passando a ter um único mercado de câmbio. A adoção deste regime facilitou a regulamentação e o controle das operações de câmbio, inibiu a evasão de divisas, a lavagem de dinheiro, facilitou investimentos de empresas estrangeiras no país e tornaram menos burocráticas e arriscadas as operações para as empresas nacionais que trabalham com importação e exportação (FORTUNA, 2015).

Quanto a política cambial, ela tem como objetivo administrar as taxas de câmbio, promover alterações nas cotações da moeda, auxiliar e controlar as transações internacionais. A política cambial deve andar em conformidade com as políticas macroeconômicas para que não haja pressão inflacionária e alterações nas taxas de juros. A taxa de câmbio é o valor que o país aceita negociar a sua moeda e as taxas podem ser fixas, quando atreladas a um referencial fixo como ouro ou dólar e flutuantes quando estão livres ao mercado. O câmbio pode se encontrar valorizado ou desvalorizado de acordo com a quantidade de moeda nacional necessário para a compra de uma moeda estrangeira (ASSAF NETO, 2018).

Na visão de Fortuna, a política cambial visa administrar a taxa de câmbio do país por meio do controle das operações cambiais e das transações econômicas com outros países. Um desequilíbrio na balança comercial por meio de um aumento nas exportações em relação as importações ou a entrada representativa de capital estrangeiro na bolsa de valores ou a emissão de um volume alto de títulos públicos no exterior pode representar uma injeção alta de moeda local e por consequência pressionar a taxa de câmbio aumentando juros e inflação (FORTUNA, 2015).

Os países precisam fazer negócios uns com os outros, porém cada um tem sua própria moeda e para isso existe a necessidade de estabelecer a taxa de câmbio. A política cambial administra a taxa de câmbio, ou seja, o valor que a moeda nacional tem em relação as moedas de outros países e tem relação direta com a política fiscal e monetária. O governo por meio da política cambial precisa prover o equilíbrio na entrada e saída de moeda nacional e estrangeira para que não ocorra pressão inflacionaria, desequilíbrio nas taxas de juros e a perda de interesse no país por parte dos investidores (OLIVEIRA, 2010).

O mercado de câmbio é complexo e está em constante mudança, as taxas de câmbio variam a cada dia influenciadas por fatores internos e externos relacionados principalmente com política e economia. O Brasil é um mercado instável e sua moeda está mais suscetível a variações do que em mercados consolidados como Estados Unidos e Europa, onde o dólar e o euro são as moedas predominantes. As alterações bruscas nas taxas de câmbio podem causar perdas ou representar oportunidades para as empresas multinacionais.

### 1.3 VOLATILIDADE CAMBIAL E PROTEÇÃO CAMBIAL

A volatilidade é uma forma de revelar a frequência e a intensidade da flutuação dos preços de um ativo em um tempo determinado. É um dos maiores fatores de risco de mercado e, pode ocorrer no mercado de câmbio, de ações e também em mercados mais estáveis como renda fixa e poupança. Os principais fatores para a ocorrência da volatilidade são os volumes transacionados, a alavancagem das empresas, oferta monetária, recessão, problemas políticos e a divulgação de indicadores macroeconômicos como o PIB, taxas de juros e inflação. Dentre os principais tipos de volatilidade, estão a histórica, a implícita e a condicional (BRAGA, et. al. 2018).

Segundo Assaf Neto, a volatilidade mede o grau de incerteza sobre o comportamento futuro de um ativo, expressa o quanto o preço pode oscilar em um determinado período. A volatilidade pode ser calculada através de análise de comportamento de séries passadas e busca quantificar as variações dos resultados obtidos em torno de uma média. Quanto maior for a volatilidade da

moeda ou das ações, maior é o risco para as empresas e para o investidor (ASSAF NETO, 2018).

Empresas multinacionais sofrem constantemente com a volatilidade das taxas de câmbio e buscam no mercado por ferramentas de proteção (*hedge*) para protegerem-se das oscilações da moeda. Pesquisas realizadas com empresas norte-americanas apontam que boa parcela, em geral as de maior porte, tem algum tipo de proteção e, que o risco mais comumente protegido é o risco atrelado as taxas de câmbio, em razão dele atingir empresas de todos os portes, afetar os lucros e por ter custos relativamente baixos e com vários instrumentos de proteção disponíveis no mercado (DAMODARAM, 2009).

No entendimento de Assaf Neto, uma forma de se proteger das variações dos ativos é fazer operações de *Hedge* com derivativos ou mercados futuros. Os derivativos são instrumentos financeiros que se originam de outro ativo de referência e podem ser financeiros, como taxas de juros, moedas, ações e índices ou derivativos não financeiros como petróleo, ouro, soja, milho etc. Os derivativos são negociados em mercados futuros e servem como instrumento de seguro ou proteção e também para especulação e arbitragem. Os principais derivativos negociados no mercado são os contratos futuros, a termo, opções e swaps (ASSAF NETO, 2018).

Para Oliveira, derivativos são contratos que se originam de um ativo objeto ou referência e são negociados na forma de contratos futuros em moedas, taxas de juros, commodities agrícolas etc. O mercado de derivativos oferece ao investidor seguro (*Hedge*) contra variações nos ativos, especulação e arbitragem. Os três agentes que atuam no mercado de derivativos são o Hedger que tem um ativo e busca o mercado para se proteger, o Especulador que é um agente financeiro que entra e sai rapidamente do mercado fazendo apostas com o preço dos ativos e o Arbitrador, agente que monitora todos os mercados em busca de distorções de preços momentâneos a fim de obter lucros sem correr riscos (OLIVEIRA, 2010).

No entendimento de Farias, as principais modalidades de derivativos negociados no mercado financeiro são os contratos futuros, a termo, opções e swap. A Ilustração 3 apresenta os conceitos e finalidades de cada modalidade:

Ilustração 3: Derivativos do mercado financeiro.

DERIVATIVO	DESCRIÇÃO/OBJETIVO
Mercado futuro	Contratos futuros são contratos padronizados, negociados em bolsa de valores e que podem ser encerrados antecipadamente sem a necessidade da entrega física do ativo, mediante ajuste financeiro entre comprador e vendedor do ativo negociado.
Mercado a termo	Nos contratos a termo normalmente ocorre a entrega física do ativo, podem ocorrer em mercado de bolsa e de balcão, são contratos mais flexíveis com relação a ajustes de prazo de liquidação e não sofrem ajuste de preços diário como os contratos futuros.
Mercado de opções	Opção é um contrato que dá ao comprador um direito sobre algo, mas não uma obrigação, o comprador paga ao vendedor um prêmio para exercer a opção de compra no dia do vencimento e só vai exercer a opção se o resultado for positivo, do contrário vai arcar com o prêmio e desistir da compra. Opções são negociadas em bolsa e em mercado de balcão.
Swap	São contratos negociados em bolsa de valores e em balcão organizado, os mais comuns são os swaps de taxas de câmbio, taxa pré, índices de inflação e taxas flutuantes. Estes contratos são usados para especulação, para buscar vantagem comparativa e para casamento de indexadores.

Fonte: (FARIAS, 2015).

Portanto, a volatilidade que afeta o mercado de câmbio e que atinge outros ativos como ações, taxas de juros e commodities agrícolas é um fator que preocupa os empresários e investidores por se tratar de ativos de mercado que estão sujeitos a fatores externos e internos como fatores políticos e econômicos que geralmente não podem ser controlados.

Outra forma de *Hedge* pode-se dar por meio do Adiantamento de Contratos de Câmbio (ACC), modalidade onde o banco antecipa ao exportador até 100% do valor da exportação, tornando-se credor da operação e assumindo os riscos da volatilidade cambial em troca de uma taxa negociada com o exportador. O ACC permite ao exportador formar capital de giro, pois a modalidade possui taxas mais atrativas que as outras formas de financiamentos. A segunda modalidade disponível é o Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE), esta modalidade pode ser contratada até 30 dias após o embarque das mercadorias permitindo ao exportador aproveitar ao máximo uma possível variação do câmbio (FORTUNA, 2015).

Os fatores causadores da volatilidade precisam ser considerados no momento da tomada de decisão de investimento, pois o mercado de câmbio

traz riscos e oferece oportunidades com as oscilações dos ativos. Neste contexto, é importante que as empresas e investidores adotem ferramentas de controle de risco e os derivativos são uma ótima opção de proteção contra as oscilações do mercado.

#### 1.4 RISCO FINANCEIRO

Praticamente todas as atividades humanas estão sujeitas e presença de algum tipo de risco e por isso não são unânimes as formas de se mensurar e classificar o risco. Dentro do contexto histórico o risco está atrelado ao fator da incerteza quanto a acontecimentos e resultados futuros (DAMODARAN, 2009).

A definição de risco vem da incerteza do resultado futuro de um investimento e pode ser medido através de modelos matemáticos. Em todo e qualquer investimento existe a possibilidade de ocorrer algo inesperado quanto ao retorno do investimento, neste contexto os cálculos matemáticos e estatísticos auxiliam as empresas na tomada de decisão com relação aos investidores. São diversos os riscos existentes em um ambiente financeiro e eles podem ser classificados como risco operacional, risco legal, risco de liquidez, risco de crédito e risco de mercado (OLIVEIRA, 2010).

No entendimento de Gitman, risco é a chance de ocorrerem perdas financeiras e que ativos com maior chance de perda são mais arriscados em termos de investimentos. O risco é atrelado a incerteza com relação ao retorno de um ativo e pode ser atrelado a um ativo individual ou a uma carteira. As decisões financeiras de uma empresa levam em consideração as variáveis risco versus retorno e podem afetar o preço de uma ação (GITMAN, 2010).

No mundo das finanças o risco próprio, também conhecido como risco não sistêmico ou não sistemático, é a parcela de risco de mercado que pode ser eliminada com a diversificação dos ativos que formam uma carteira de investimentos. Neste contexto, quando uma pessoa física ou jurídica acrescenta mais de um ativo na carteira ela diminui o risco não sistêmico, pois o risco está atrelado a cada ativo isoladamente e enquanto um ativo pode estar

com o preço em queda, outros podem estar subindo e minimizando as perdas (OLIVEIRA, 2010).

Quando se fala de crédito, o risco próprio está relacionado diretamente com as características da operação realizada, ou seja, ao fazer um empréstimo para uma empresa a instituição financeira vai avaliar os dados de balanço, quem são os seus administradores, faturamento e perspectivas futuras para tirar todas as dúvidas com relação a capacidade de pagamento do tomador de crédito (SECURATO, 2015).

O risco próprio, as vezes chamado de risco não sistemático ou de risco diversificável é a parcela de risco de um ativo que está relacionado a fatores aleatórios específicos da empresa como greves, processos judiciais, regulamentação ou perda de uma conta importante. Este tipo de risco exclusivo da organização pode ser eliminado ou minimizado por meio da diversificação dos ativos (GITMANN, 2010).

Segundo Oliveira, o risco sistêmico ocorre quando uma ou mais instituições apresentam dificuldades financeiras, ou quando países causam danos graves ao sistema financeiro de outros países. O risco sistêmico é causado por eventos de natureza política, econômica e social, atinge todos os ativos negociados no mercado e não pode ser eliminado através da diversificação de carteiras (OLIVEIRA, 2010).

Se dá o nome de risco conjuntural ou sistemático ao risco sujeito em função das variações econômica, política e social. Este tipo de risco ocorre independente da nossa vontade e atuação, atinge todos os ativos, porém cada um deles reage com características próprias em relação a essas variações. A inflação é um exemplo desse tipo de risco, ela influenciará no instrumento de política monetária indicando a taxa de juros a ser adotada na política econômica do país (SECURATO, 2015).

O risco sistemático, também conhecido como risco não diversificável, está atrelado a fatores de mercado que afetam todas as empresas e não pode ser eliminado por meio da diversificação da carteira de investimentos, é um risco exclusivo dos acionistas. Este tipo de risco é ocasionado por fatores como guerras, inflação, incidentes internacionais e eventos políticos (GITMAN, 2010).

O risco cambial busca medir o percentual de incerteza que o mercado não previu em relação as oscilações na taxa de câmbio. Quanto maior a variação das taxas de câmbio em relação as expectativas do mercado, maior será a sua volatilidade e o seu risco implícito, ou seja, o valor que o mercado vai cobrar pela incerteza da variação cambial no futuro. O grau de risco varia de acordo com o grau de incerteza e de imprevisibilidade da taxa de câmbio (BRAGA, et. al. 2018).

As empresas multinacionais têm parte das suas receitas e custos em moeda estrangeira, geralmente em dólar e estão sujeitas as flutuações das taxas de câmbio nos mercados em que atuam, estas variações interferem nas receitas, no custo e no lucro das empresas. O risco de câmbio é causado pela oscilação das taxas de câmbio entre duas moedas. Dentre as moedas internacionais mais fortes e mais importantes estão o dólar norte-americano, a libra esterlina, o euro, o iene, e o dólar canadense. Diversos fatores políticos e econômicos causam oscilações nas taxas de câmbio, mas o principal fator é a diferença na taxa de inflação entre dois países, o país com a maior inflação terá a moeda mais desvalorizada (GITMAN, 2010).

Segundo Assaf Neto, o risco de câmbio ou risco de variação cambial, ocorre com frequência em países emergentes como o Brasil que passam por problemas políticos, econômicos e sociais e, tem causado preocupações para os investidores. Este tipo de risco está atrelado as oscilações da moeda local em relação ao dólar. Quando uma empresa estrangeira investe no Brasil e o país passa por um período de real desvalorizado, essa empresa terá um retorno menor do que o esperado para o seu investimento, sobre outro ponto de vista, quando uma empresa brasileira importa produtos cotados em dólar ela terá de desembolsar um volume maior de reais para pagar suas obrigações em moeda estrangeira (ASSAF NETO, 2018).

Todo investimento tem uma parcela de risco e no momento da decisão o investidor terá de avaliar principalmente o risco próprio que está atrelado a fatores da organização, o risco sistêmico que está relacionado ao mercado em que atua e os problemas políticos, econômicos e sociais e o risco cambial que afeta principalmente empresas multinacionais e agentes de importação e

exportação e, pode ser o risco de maior impacto econômico nas organizações devido à alta volatilidade das taxas de câmbio.

### 1.5 BALANÇA COMERCIAL E BALANÇO DE PAGAMENTOS

Balanço de pagamentos é o registro de todas as transações comerciais e financeiras entre os agentes econômicos internos e externos em um determinado período de tempo. Esse registro controla entradas e saídas de divisas e sua análise auxilia na tomada de decisão com relação à política econômica (OLIVEIRA, 2010).

Quando sai mais dinheiro do país do que entra ocorre um déficit na balança de pagamentos, esse fenômeno quando sucessivo afasta investimento externo, pois passa para o mercado a impressão de que o país tem dificuldade de pagar por suas obrigações, por outro lado, o superávit é positivo, pois com ele ocorre o aumento das reservas internacionais em função do aumento das vendas de produtos e serviços e dos investimentos diretos. Um desequilíbrio na balança de pagamentos provoca desequilíbrio nas taxas de câmbio e inflação (OLIVEIRA, 2010).

Para Rossetti, balanço de pagamentos é o levantamento por meio de técnicas contábeis de todas as transações econômicas realizadas por um país em um determinado período de tempo, entre os agentes econômicos residentes no país e os não residentes. A estrutura do balanço de pagamentos é formada pelas transações correntes que englobam os fluxos reais de comércio, serviços e transferências unilaterais e as contas de movimentos de capital, oriundas de entradas e saídas financeiras por meio de empréstimos e financiamentos (ROSSETTI, 2016).

Segundo Assaf Neto, o balanço de pagamentos registra os valores apurados em todas as transações internacionais feitas por um país, operações realizadas entre residentes domiciliados no país e não residentes em um determinado período. A estrutura do balanço de pagamentos é composta pelo grupo das transações correntes que engloba a balança comercial, a balança de serviços e as transações unilaterais e pelo grupo dos movimentos de capitais

mais erros e omissões. O balanço de pagamentos segue o sistema contábil das partidas dobradas, ou seja, para cada crédito existe um débito do mesmo valor (ASSAF NETO, 2018).

No entendimento de Oliveira, a balança comercial é um importante pilar do balanço de pagamentos, pois faz parte da balança de transações correntes, principal conta do balanço de pagamentos e contabiliza todas as exportações e importações feitas pelo país em um determinado período de tempo. O saldo da balança comercial corresponde ao valor total das exportações menos as importações e pode ser superavitário, quando o país exporta mais do que importa ou deficitário, quando o país importou mais do que exportou no período (OLIVEIRA, 2010).

A balança comercial é o saldo oriundo das exportações menos as importações. As transações comerciais de exportação e importação são fixadas pelo valor FOB, que representa o valor de embarque das mercadorias sem a inclusão de taxas referentes a fretes e seguros (ASSAF NETO, 2018).

A balança comercial é o resultado líquido das transações com exportação e importação, é a única categoria do balanço de pagamentos que envolve o movimento físico de mercadorias entre fronteiras, para a maioria dos países é a conta de maior expressão dentro do balanço de pagamentos (ROSSETTI, 2016).

O balanço de pagamentos faz o registro das entradas e saídas de divisas do país na forma de moeda, é composto por duas importantes categorias de contas – as contas de transações correntes e as contas de movimento de capital, já a balança comercial apura o resultado oriundo das exportações menos as importações. Os saldos apurados pelo balanço de pagamentos e pela balança comercial precisam manter um equilíbrio para que não ocorra uma pressão sobre a moeda causando alterações nas taxas de câmbio, juros e de inflação do país.

---

## 2 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se a categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, pois elaborou-se um estudo sobre o comportamento do mercado cambial brasileiro, com a intenção de adquirir conhecimentos sobre as variações nos preços de compra e venda do dólar comercial americano com a intenção de conhecer a volatilidade cambial.

O tratamento dos dados dá-se por meio de pesquisa quantitativa, pois foram obtidos dados junto ao site do Banco Central do Brasil das variações nos preços de compra e de venda da moeda norte-americana com a intenção de medir em números os impactos da volatilidade cambial para as empresas brasileiras, no período do segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020.

De acordo com os objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois têm como objetivo descrever as características do mercado cambial e os fatores que interferem nas variações do preço da moeda e a relação entre as variáveis. Também pode ser considerada explicativa, pois têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, fatores esses que no mercado de câmbio podem ser causados por instabilidades na política de governo, problemas na administração econômica do país, ou fatores sociais como pobreza e desemprego, que podem ser de origem interna ou externa.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, pode-se classificar esta pesquisa como bibliográfica, pois é realizada por meio de fontes secundárias e abrange toda bibliografia já tornada publicada em relação ao tema de estudo. Neste estudo, foram utilizados livros e meios eletrônicos como sites do governo. Este estudo é classificado também como pesquisa documental, pois

utiliza fontes primárias cujos dados e informações ainda não foram tratados científica ou analiticamente.

Além disso, pode-se classificar também como estudo de caso, pois consiste no estudo profundo e exaustivo do mercado de câmbio e das variações nos preços de compra e venda do dólar comercial americano no segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020 com objetivo de adquirir conhecimento desse mercado e medir os impactos e as oportunidades que surgem para as empresas que trabalham com exportação e importação a partir da volatilidade do câmbio.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A coleta dos dados deu-se por meio de pesquisa junto ao site do Bacen, onde foram coletadas as cotações diárias da taxa de compra e de venda da moeda norte americana. O ativo utilizado para análise neste estudo é o dólar e o período de análise foi o segundo semestre de 2019 e o primeiro semestre de 2020.

De acordo com Securato quando se fala em risco, pode-se referir a uma medida quantitativa, por exemplo, o desvio-padrão, segundo o autor a medida do desvio-padrão representa a expectativa de risco, em relação a um ativo financeiro, no caso do presente estudo, se utilizou a volatilidade histórica como forma de mensurar o risco, no período estudado (SECURATO, 2015).

Para calcular o índice de volatilidade, inicialmente se considerou todas as taxas de compra e de venda do dólar americano, se elaborou a média e aritmética e o desvio padrão tanto da taxa de compra como de venda. Depois de conhecer o desvio padrão de cada operação (compra e venda) se dividiu o desvio padrão pela média aritmética, utilizando a seguinte fórmula:  $iv = S/\bar{X} * 100$ , onde:

$iv$  = índice de volatilidade

$S$  = desvio padrão

$\bar{X}$  = média aritmética

Para a geração dos dados, foi necessário fazer a análise da volatilidade histórica, que leva em consideração períodos passados, para isso, os dados obtidos junto ao site do Bacen foram aplicados na fórmula do desvio padrão com a intenção de obter as variações mensais para posterior análise e interpretação dos resultados.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para auxiliar o processo de análise e de interpretação dos dados deste estudo, elaborou-se um levantamento de dados junto ao site do Bacen para posterior lançamento em planilhas do Excel e, através de cálculos do desvio padrão e da média aritmética pode-se mensurar o índice de volatilidade atingido pelo dólar comercial americano, com base na taxa PTAX do BACEN referente ao segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020.

Para melhor entendimento do leitor os dados gerados e analisados foram apresentados por meio de ilustrações, gráficos e planilhas, na sequência eles foram confrontados com os conhecimentos adquiridos por meio do referencial teórico e, da opinião do acadêmico.

## 3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados do estudo, com base no comportamento do mercado cambial brasileiro no período que compreende o segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020. Este capítulo é dividido em partes, cujos conhecimentos adquiridos nos objetivos específicos visam atender ao problema de pesquisa, bem como o objetivo geral.

### 3.1 CÁLCULO DO ÍNDICE DA VOLATILIDADE CAMBIAL

A operação de compra corresponde ao recebimento de moeda estrangeira contra a entrega de moeda nacional, por outro lado, a venda é a entrega de moeda estrangeira ante o recebimento de moeda nacional. A

diferença no preço de venda ante o preço de compra é denominada *Spread* cambial, ou seja, o lucro que a instituição financeira tem com a transação ao comprar a moeda de um cliente e vender a outro (FORTUNA, 2015).

Na Ilustração 4 pode-se identificar o índice de volatilidade nas taxas de câmbio ocorrido nas operações de compra do dólar comercial americano no segundo semestre de 2019. Percebe-se um índice de volatilidade estável com variações maiores nos meses de agosto, 2,2840% e novembro, 2,1175% os meses de julho, setembro, outubro e dezembro apresentaram um índice de volatilidade abaixo de 2%.

Ilustração 4: Índice de volatilidade nas operações de compra 2º semestre de 2019.

VOLATILIDADE DO DOLAR PTAX - OPERAÇÕES DE COMPRA 2º SEMESTRE DE 2019			
MÊS	MÉDIA ARITMÉTICA	DESVIO PADRÃO	ÍNDICE DE VOLATILIDADE
JULHO	3,7787	0,032778226	0,8674%
AGOSTO	4,0194	0,091803582	2,2840%
SETEMBRO	4,1209	0,044577584	1,0817%
OUTUBRO	4,0864	0,059742138	1,4620%
NOVEMBRO	4,1547	0,087976934	2,1175%
DEZEMBRO	4,1089	0,061640278	1,5002%

Fonte: Produção do pesquisador.

A volatilidade das taxas de câmbio, ou seja, as variações diárias dos preços da moeda fazem parte de uma categoria de risco denominado como risco de mercado. O risco de mercado é o risco de oscilações de preços dos ativos causadas por oscilações dos mercados em variáveis como taxas de juros, câmbio, preços das ações, entre outras. Quanto maior a volatilidade de um ativo, maior será o risco envolvido na operação (OLIVEIRA, 2010).

Por meio dos dados, pode-se observar que os meses de agosto e novembro do segundo semestre de 2019 apresentaram maior volatilidade, evidenciando maior risco cambial para o importador (comprador de moeda

estrangeira), nesse sentido, torna-se importante contratar operações de *hedge*, com o intuito de se proteger da volatilidade cambial.

A operação de *hedge* significa proteção e pode ser realizada em bolsa de valores, de mercadorias e futuros ou no mercado de balcão. São operações destinadas à proteção contra riscos inerentes às oscilações de preços ou de taxas. As operações de *hedge* no mercado futuro oferecem um mecanismo eficiente de proteção para agentes expostos às oscilações de preços dos ativos objetos e transferência de risco aos especuladores (FORTUNA, 2015).

Já na Ilustração 5, tem-se a representação do índice de volatilidade nas operações de venda do dólar no segundo semestre de 2019. O pequeno aumento na média representa o *Spread* cambial, ou seja, o lucro que o banco tem com a venda da moeda estrangeira no período.

Ilustração 5: Índice de volatilidade nas operações de venda 2º semestre de 2019.

VOLATILIDADE DO DOLAR PTAX - OPERAÇÕES DE VENDA 2º SEMESTRE DE 2019			
MÊS	MÉDIA ARITMÉTICA	DESVIO PADRÃO	ÍNDICE DE VOLATILIDADE
JULHO	3,7793	0,032783362	0,8674%
AGOSTO	4,0200	0,091803582	2,2837%
SETEMBRO	4,1215	0,044577584	1,0816%
OUTUBRO	4,0870	0,059729468	1,4615%
NOVEMBRO	4,1553	0,087988459	2,1175%
DEZEMBRO	4,1096	0,061607385	1,4991%

Fonte: Produção do pesquisador.

Empresas multinacionais enfrentam riscos nas operações de câmbio no regime flutuante, devido a interferência de fatores econômicos e políticos formadores das taxas *Spot* (taxas de conversão entre duas moedas), fatores que na maioria das vezes não podem ser controlados e deixam a empresa em exposição contábil, quando as variações nas taxas de câmbio interferem nas contas da empresa e em exposição econômica, afetam os lucros e o valor de

mercado da organização, pois as receitas futuras ficam expostas as variações cambiais (GITMAN, 2010).

Considerando a Ilustração 5, percebe-se que os meses de agosto e novembro apresentaram maior volatilidade, a qual pode prejudicar a lucratividade da empresa exportadora, ou seja, aquela que “produz” moeda estrangeira e as converte em moeda doméstica.

A Ilustração 6 apresenta a volatilidade nas operações de compra da moeda norte americana referente ao primeiro semestre de 2020. Pode-se verificar neste período um cenário com taxas acima de R\$ 4,00 para US\$ 1,00 dólar.

Ilustração 6: Índice de volatilidade nas operações de compra 1º semestre de 2020.

VOLATILIDADE DO DOLAR PTAX - OPERAÇÕES DE COMPRA 1º SEMESTRE DE 2020			
MÊS	MÉDIA ARITMÉTICA	DESVIO PADRÃO	ÍNDICE DE VOLATILIDADE
JANEIRO	4,1489	0,069523614	1,6757%
FEVEREIRO	4,3404	0,076254804	1,7569%
MARÇO	4,8832	0,240522132	4,9255%
ABRIL	5,3250	0,155879155	2,9273%
MAIO	5,6429	0,188657843	3,3433%
JUNHO	5,1960	0,182485623	3,5120%

Fonte: Produção do pesquisador.

Pode-se verificar que no primeiro semestre de 2020 a volatilidade da moeda foi menor e os preços quase estáveis em relação ao segundo semestre de 2019. O salto nas cotações da moeda e o aumento dos índices de volatilidade ocorreu a partir do mês de março com o agravamento da pandemia de Covid-19.

Para Braga, o mercado financeiro é dinâmico e sensível e quem opera nele está sujeito a perdas em determinados períodos em decorrência de alterações nos valores de ativos e passivos resultantes de variações de preços e taxas causados por fatores internos e externos de difícil controle. O risco de

mercado engloba alterações de preços e taxas, volatilidades e correlações (BRAGA, et. al. 2018).

De acordo com os dados, chama a atenção o mês de março, o qual apresenta uma volatilidade de quase 5%, considerando o mercado externo que é altamente competitivo, uma variação de 5% pode trazer forte prejuízo para as empresas que necessitam comprar moeda estrangeira, para saldar seus compromissos no exterior.

O índice de volatilidade nas operações de venda do dólar comercial americano é representado na Ilustração 7 e compreende o período de janeiro a junho de 2020, onde é possível apurar uma pequena variação na média e, também ocasionado pelo *Spread* cambial na venda da moeda.

Ilustração 7: Índice de volatilidade nas operações de venda 1º semestre de 2020.

VOLATILIDADE DO DOLAR PTAX - OPERAÇÕES DE VENDA 1º SEMESTRE DE 2020			
MÊS	MÉDIA ARITMÉTICA	DESVIO PADRÃO	ÍNDICE DE VOLATILIDADE
JANEIRO	4,1495	0,069523614	1,6755%
FEVEREIRO	4,3410	0,076254804	1,7566%
MARÇO	4,8839	0,240535555	4,9251%
ABRIL	5,3256	0,155882029	2,9270%
MAIO	5,6434	0,188659567	3,3430%
JUNHO	5,1966	0,182487082	3,5117%

Fonte: Produção do pesquisador.

Considerando os dados apresentados, novamente chama-se atenção para o mês de março, onde a volatilidade atingiu quase 5%, mesmo que se considere que quanto maior a taxa de câmbio, melhor para o exportador, ele ao estar exposto ao risco cambial, poderá sofrer prejuízos quando da conversão da moeda estrangeira em doméstica.

No entendimento de Securato, o *Spread* cambial é a diferença entre a taxa de compra e a taxa de venda da moeda estrangeira. É do *Spread* cambial que a instituição financeira obtém os lucros do negócio (SECURATO, 2015).

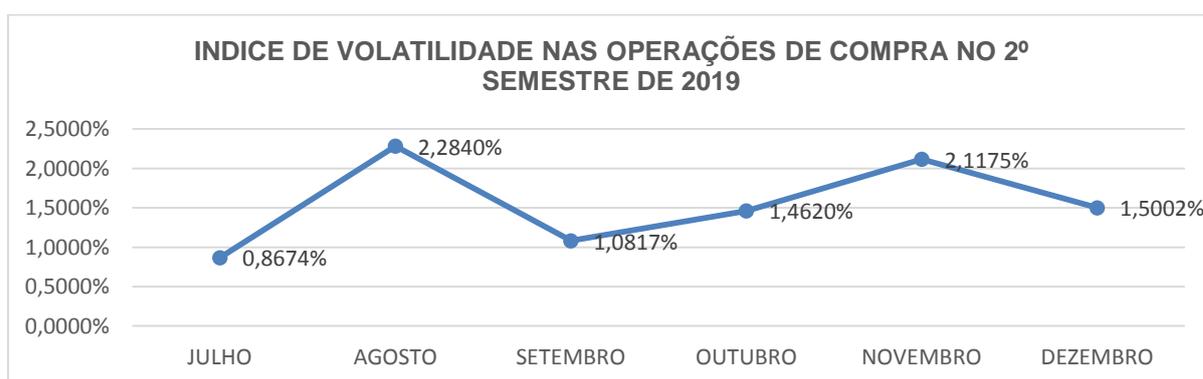
Na sequência deste estudo são explicados os efeitos e as oportunidades causados pela volatilidade cambial para exportadores, importadores e operadores do mercado de câmbio, em função, principalmente, da alta volatilidade dos ativos causada pelo surto de Covid-19 e, a incerteza nos mercados, principalmente daqueles emergentes, como é o caso do Brasil.

### 3.2 RISCOS E OPORTUNIDADES PARA AS EMPRESAS

As empresas multinacionais fazem seus pagamentos e recebimentos em moeda estrangeira, com isso, o custo da negociação não é o único risco envolvido, já que, a empresa está exposta ao risco de câmbio por meio da volatilidade das taxas de conversão entre as moedas (GITMAN, 2010).

A Ilustração 8 apresenta o índice de volatilidade apurado no 2º semestre de 2019 nas operações de compra de dólar comercial americano. Pode-se verificar um cenário altamente favorável ao importador, pois o real encontra-se com taxas de conversão estáveis com médias entre R\$ 3,7787 para US\$ 1,00 dólar no mês de julho e R\$ 4,1547 para US\$ 1,00 no mês de novembro com os índices de volatilidade variando entre 0,8674% em julho e 2,2840% em agosto.

Ilustração 8: Índice de volatilidade nas operações de compra 2º semestre de 2019.



Fonte: Produção do pesquisador.

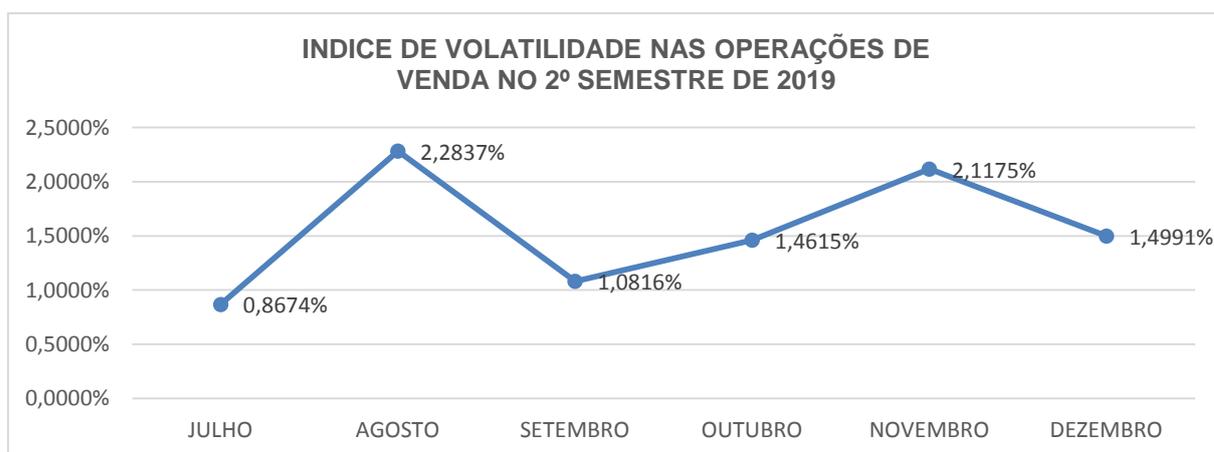
Neste cenário um importador que fez uma operação de compra no valor de US\$ 100,000.00 (cem mil dólares), teve que desembolsar no melhor dos

cenários no mês de julho um valor de R\$ 377.870,00 para fazer o pagamento pela importação das mercadorias. Por outro lado, esse mesmo importador, caso optasse por fazer a transação no mês de novembro com a conversão média de R\$ 4,1547 teria de desembolsar em moeda nacional um valor de R\$ 415.470,00 uma diferença de R\$ 37.600,00 dentro do semestre.

É importante citar que a compra de mercadoria acabada ou de matéria prima de origem estrangeira, pode trazer mais competitividade para a indústria nacional com o acréscimo de qualidade ao produto em relação ao produto nacional e, também um aumento nas margens de lucro na venda, pois ao comprar um produto de melhor qualidade e com preço competitivo conforme exemplo citado com taxas de câmbio estáveis o empresário pode cobrar mais na venda e, obter melhores margens de lucro com riscos operacionais menores.

A análise da Ilustração 9 apresenta a volatilidade nas operações de venda da moeda e compreende os meses de julho a dezembro de 2019. Nesta ilustração é possível apurar que a volatilidade é maior nos meses de agosto e novembro, no geral as taxas são parecidas e com leve alta na venda devido ao *Spread* cambial cobrado pelos bancos na operação de venda da moeda.

Ilustração 9: Índice de volatilidade nas operações de venda 2º semestre de 2019.

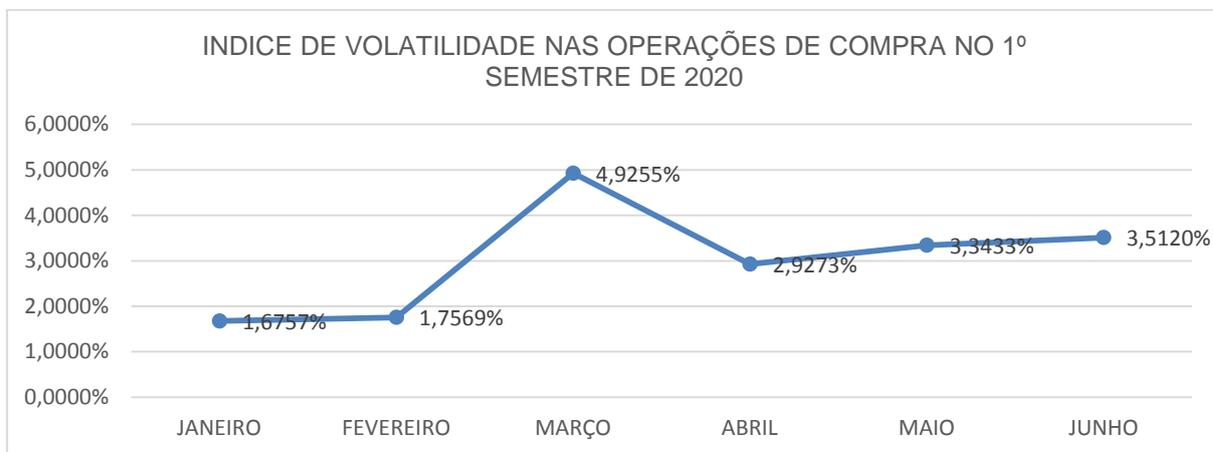


Fonte: Produção do pesquisador.

De acordo com a Ilustração 9, observa-se uma volatilidade média de 1,5518% no preço da taxa de câmbio, no entanto, pode-se constatar que a moeda doméstica sofreu uma desvalorização, assim, no curto prazo, pode-se afirmar que o exportador poderá obter uma vantagem ao exportar seus produtos, pois ao converter a moeda estrangeira em moeda doméstica, poderá obter maior lucratividade.

Na Ilustração 10 estão representadas as variações sofridas pelo dólar nas operações de compra da moeda no primeiro semestre de 2020. Fica evidente a forte alta nas oscilações do mercado e por consequência a desvalorização do real em função principalmente da pandemia Covid-19, destaque negativo para o mês de março que teve um índice de volatilidade de 4,9255%.

Ilustração 10: Índice de volatilidade nas operações de compra 1º semestre de 2020.



Fonte: Produção do pesquisador.

No primeiro semestre de 2020 ocorreu uma mudança brusca no cenário econômico com uma súbita desvalorização do real e um aumento nos índices de volatilidade. O período que compreende os meses de janeiro a junho traz a moeda doméstica com variação médias entre R\$ 4,1489 para US\$ para 1,00 dólar em janeiro e 5,6429 para US\$ 1,00 dólar em maio e índices de volatilidade variando entre 1,6757% em janeiro e 4,9255% em março.

A desvalorização do real deu-se por conta do agravamento da pandemia de Corona vírus que causou graves consequências econômicas e uma alta volatilidade em ativos como moedas, ações e taxas de juros. Esse momento de instabilidade e insegurança com relação a doença fez com que os investidores retirassem os seus investimentos de mercados mais voláteis e economias mais frágeis como a do Brasil e, aplicassem em ativos que não perdem tanto o seu valor como o dólar americano e o ouro.

Quando ocorre a desvalorização da moeda nacional o exportador é favorecido, pois vai receber pela venda dos produtos para o exterior um valor maior em moeda nacional. O Brasil atualmente se destaca como sendo o maior vendedor mundial de soja e minério de ferro e, observou suas exportações aumentarem significativamente com a desvalorização do real.

Para exemplificar, o exportador que fez uma venda no valor de US\$ 100,000.00 dólares em julho de 2019 na cotação de R\$ 3,7787 para US\$ 1,00 dólar recebeu R\$ 377.870,00 já o exportador que fez a transação no mês de maio de 2020 com a cotação de R\$ 5,6429 para US\$ 1,00 dólar recebeu R\$ 564.290,00 um acréscimo de faturamento de R\$ 186.420,00, ou seja, em torno de 50% a mais no valor da transação por consequência da desvalorização do real.

Fator inverso ocorre com o importador que passa a pagar mais para trazer o produto de fora do país e nas compras com prazo longo sofre com a volatilidade da moeda, pois terá que desembolsar um valor maior em moeda nacional para honrar com o seu compromisso no encerramento do contrato de câmbio caso não tenha contratado um seguro por meio de uma operação de *Hedge*. Em muitos casos a empresa importadora perde competitividade em relação ao produtor nacional e vê sua operação se tornar inviável em função do aumento dos custos causados pela desvalorização da sua moeda.

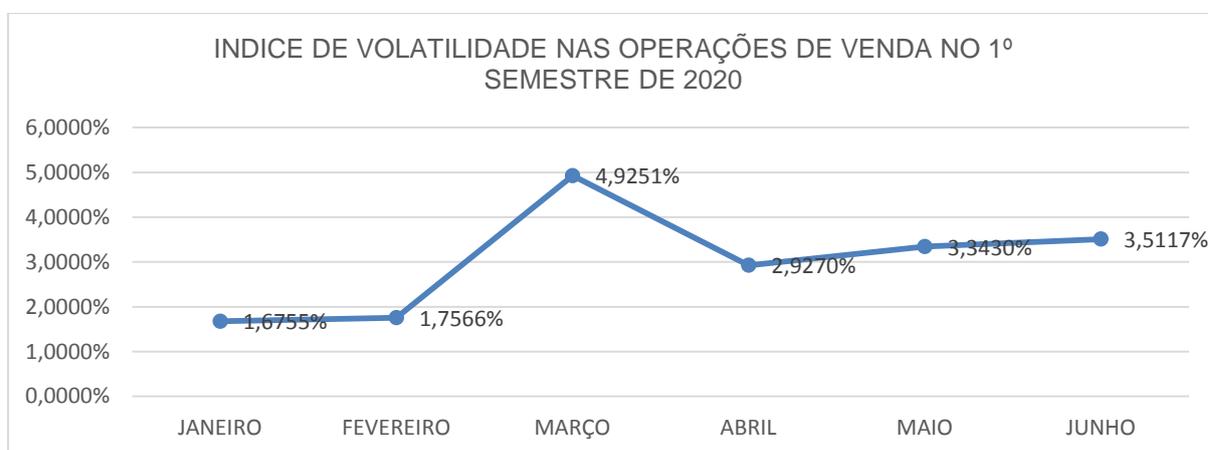
Para Oliveira, nas economias abertas onde ocorre o livre comércio, os produtos importados fazem parte da vida da população, tanto no consumo direto, quanto no uso dos insumos para fabricação de outros produtos. Uma desvalorização da moeda nacional pode provocar o encarecimento de produtos e insumos importados e esse aumento no custo das mercadorias em função da

desvalorização da moeda inevitavelmente será repassado para o consumidor final por meio de aumento nos preços de venda (OLIVEIRA, 2010).

No caso do importador que comprou produtos para US\$ 100,000.00 em julho de 2019 com o real a 3,7787 na ocasião pagou pelos produtos R\$ 377.870,00 caso a compra fosse realizada no mês de maio de 2020 com a cotação do real a R\$ 5,6429 teria que desembolsar o valor de R\$ 564.290,00 pela compra, um acréscimo de R\$ 186.420,00 no valor a ser pago, se a compra fosse no prazo esse acréscimo seria o custo causado pela desvalorização da moeda no período.

A Ilustração 11 demonstra a volatilidade nas operações de venda da moeda no primeiro semestre de 2020, sem muitas mudanças em relação a ilustração 10, fica nítido o aumento nas variações de preços da moeda a partir do mês de março de 2020, com índices de volatilidade de 4,9251%; 2,9270%; 3,3430% e 3,5117% respectivamente.

Ilustração 11: Índice de volatilidade nas operações de venda 1º semestre de 2020.



Fonte: Produção do pesquisador.

Os riscos causados pela volatilidade cambial podem ser minimizados com a adoção de mecanismos de *Hedge* por parte das empresas, tais mecanismos servem como uma forma de seguro e transfere para a instituição financeira o risco da operação em troca de taxas previamente negociadas. As ferramentas de *Hedge* servem também para investidores especularem no

mercado, negociando contratos futuros com expectativa de ganhos imediatos com a variação nas taxas de câmbio (FORTUNA, 2015).

Ao analisar o período estudado, percebe-se uma volatilidade média de 3% na taxa de câmbio, bem como uma desvalorização do real, passando de R\$ 4,1495 em janeiro para 5,1966 em junho de 2020. Este cenário beneficia basicamente a cadeia exportadora, pois com o real desvalorizado, os produtos brasileiros podem obter maior competitividade internacional.

Ambos os períodos analisados podem trazer riscos e oportunidades para as empresas. O segundo semestre de 2019 é favorável ao importador, pois apresenta a moeda estável e as taxas de volatilidade mais baixas. O primeiro semestre de 2020 traz oportunidades aos exportadores que passam a lucrar mais com as vendas e também para a produção interna que se aquece com menos entrada de produtos importados. Por outro lado, traz riscos para o importador com o encarecimento dos produtos em função da desvalorização do real.

## CONCLUSÃO

A volatilidade nas taxas de câmbio é um fenômeno que todos os países e empresas multinacionais enfrentam, pois se vive em uma economia globalizada onde o dólar norte americano é a moeda que serve de referência para as demais economias. Estudar e acompanhar as variações nas taxas de câmbio e os fatores que levam a essas oscilações é de fundamental importância para as empresas que atuam no mercado externo.

Este estudo teve como objetivo geral analisar os impactos da volatilidade cambial do segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020 e identificar os riscos e as oportunidades que as oscilações da moeda trazem para as empresas brasileiras que trabalham com exportação e importação.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi apresentar os conceitos relativos ao mercado cambial brasileiro, este objetivo foi atingido por meio da elaboração do referencial teórico, onde se apresentaram as diversas opiniões dos autores sobre as temáticas descritas.

Calcular o índice de volatilidade cambial do dólar americano no mercado brasileiro no segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020 foi o segundo objetivo específico deste artigo e, foi atingido por meio de um levantamento de dados junto ao site do Banco Central do Brasil e posterior aplicação dos cálculos matemáticos em planilhas de Excel para encontrar a média, o desvio padrão e o índice de volatilidade de cada mês que engloba os períodos estudados.

No terceiro objetivo específico foi proposto levantar os riscos e das oportunidades de ganhos que as empresas enfrentaram no período. Este objetivo foi atingido por meio da análise e da interpretação dos dados apurados, os quais estão apresentados no item 3.2 deste trabalho.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas e governos é a volatilidade nas taxas de câmbio, para alguns países e empresas as oscilações nas taxas são menores, depende muito da situação econômica de cada país. O Brasil é um país que historicamente passa por instabilidades econômicas, políticas e sociais e com base nisso o presente estudo visou identificar o índice de volatilidade da moeda nacional frente ao dólar no período estudado.

Quanto ao problema de pesquisa, “qual foi o índice de volatilidade cambial do segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2020” pode-se constatar que em média o índice foi em torno 1,55% no segundo semestre de 2019 e de 3,02% no primeiro semestre de 2020. Tais índices retratam a complexidade que é lidar no mercado internacional, e principalmente com volatilidade das taxas de câmbio, nesse sentido, torna-se importante que tanto o exportador quanto o importador elaborem contratos futuros, com o intuito de se proteger do risco cambial.

A volatilidade cambial é um tema que desperta pouco interesse entre os estudantes devido a sua complexidade, mas o seu estudo e entendimento é muito importante para o bom andamento da economia do país e das empresas que trabalham com exportação e importação. O tema em questão deveria ser mais estudado em sala de aula e deveria ser objeto de estudo de um número maior de acadêmicos, pois se trata de um tema atual e de interesse dos hoje

acadêmicos, mas que poderão ser futuros administradores e donos de empresas.

Os conhecimentos adquiridos neste estudo com a estruturação do referencial teórico e com a análise e a interpretação dos dados coletados são importantes para o meio acadêmico, pois permite aos acadêmicos da instituição Fema e também aos alunos de outras instituições de ensino, acesso a conhecimentos abrangentes sobre a volatilidade cambial, suas causas e consequências. Este estudo pode servir também como fonte de coleta de dados e como referência para trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Edgar; SILVA, Lucas. **Sistema Financeiro Nacional**. 1. ed. São Paulo: Método, 2017.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Mercado Financeiro**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- Banco Central do Brasil. **Taxa de Compra e Venda do Dólar**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidade financeira/historicocotacoes>>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- BRAGA, Carlos et. al. **Gestão de Riscos no Mercado Financeiro**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FARIAS, Aquiles Rocha de; ORNELAS, José Renato Haas. **Finanças e Sistema Financeiro Nacional Para Concursos**. São Paulo: Atlas, 2015.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro Produtos e Serviços**. 20. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2015.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Paschoal. **Economia Monetária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Gilson; PACHECO, Marcelo. **Mercado Financeiro, Objetivo e Profissional**. 2. ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2010.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais**, Fundamentos e Técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. 11. ed. São Paulo: Lex Editora, 2006.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à Economia**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias**. 5. ed. São Paulo: Saint Paul Publishing, 2015.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**, Um Enfoque Didático da Produção Científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

---

## IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES PARA UMA EMPRESA DO RAMO DA INDÚSTRIA GRÁFICA

Aline Kelm<sup>1</sup>  
Jaíne Taís Artus<sup>2</sup>  
Denise Felber Chaves<sup>3</sup>

### RESUMO

A satisfação dos clientes é uma ferramenta importante para as organizações nos dias de hoje, pois é por meio dela que as empresas vão em busca do alcance de seus objetivos. Este trabalho tem por tema a importância da satisfação dos clientes para a empresa, tendo como delimitação Bertholdi Indústria Gráfica Ltda, localizada em Santa Rosa, RS. Além disso, foi possível responder o problema que foi: qual a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa? O objetivo deste trabalho foi avaliar a satisfação dos clientes, com o intuito de identificar soluções para aumentar a satisfação e fidelização destes. O trabalho foi de extrema importância para as acadêmicas, pois auxiliou no conhecimento adquirido ao longo do curso e para a empresa auxiliou a mostrar a importância de conquistar e manter os clientes. Para tanto, foi elaborado um estudo sobre os tópicos: Importância do Marketing, Marketing de Relacionamento, Satisfação dos Clientes, Fidelização de Clientes e Influências de Marketing. Na categorização da pesquisa, a mesma foi classificada como aplicada, exploratória, qualitativa, quantitativa, bibliográfica, direta e indireta e um estudo de caso. Foram estruturados questionários, sendo um para o gestor buscando entender mais sobre a empresa e um para os clientes em relação às suas necessidades. Com base nas respostas realizou-se a análise dos resultados. Concluiu-se que investimentos em marketing e o cuidado com a satisfação dos clientes é essencial para fidelizá-los e fazer com que a empresa se destaque.

Palavra-chave: Satisfação – Marketing – Fidelização – Cliente.

### ABSTRACT

Customer satisfaction is an important tool for organizations today, as it is through it that companies go in search of achieving their goals. This work had as its theme the importance of customer satisfaction for companies having as

---

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

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. jainetaisartus@yahoo.com

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

its boundary Bertholdi indústria Gráfica Ltda, located in Santa Rosa, RS. In addition, it was possible to answer the problem: what is the perception of customers in relation to the services provided by the company? The objective of this work was to evaluate customer satisfaction, in order to identify solutions to increase customer satisfaction and loyalty. The work was extremely important for the academics as it helped in the knowledge acquired throughout the course and for the company it helped to show the importance of winning and keeping customers. To this end, a study was prepared on the topics: Importance of Marketing, Relationship Marketing, Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Marketing Influences. In the categorization of the research, it was classified as applied, exploratory, qualitative, bibliographic, direct and indirect and a study and case. Questionnaires were structured, one for the manager seeking to understand more about the company and one for the customers in relation to their needs. Based on the responses, the results were analyzed. It was concluded that investments in marketing and care for customer satisfaction is essential to build customer loyalty and make the company stand out.

Keyword: Satisfaction - Marketing - Loyalty – Customer.

## INTRODUÇÃO

Com o grande crescimento de concorrência no setor de industrialização e comercialização de embalagens, é de suma importância manter a fidelidade do cliente e, por isso, a busca pela satisfação do mesmo é fundamental para a continuação das vendas da empresa.

O presente estudo tem como tema a importância da satisfação dos clientes para uma empresa do ramo da indústria gráfica, localizada na cidade de Santa Rosa - RS. Tem como finalidade propor formas de conquistar e manter clientes, por meio de estratégias de comercialização de produtos e serviços para suprir e satisfazer as necessidades desses.

Neste sentido a concorrência no meio de atuação da empresa está em alto crescimento, assim, a busca pelo nível de satisfação dos clientes em relação à empresa é o ponto alvo de desenvolvimento do presente estudo. Através disso foi possível responder a questão problema: qual a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa?

O objetivo geral deste artigo é avaliar a satisfação dos clientes da empresa Bertholdi Indústria Gráfica Ltda. Especificamente buscou-se primeiramente analisar formas de marketing e os fatores que influenciam na

satisfação e fidelização de clientes, em um segundo momento avaliar o grau de satisfação dos clientes através das ações atuais, marketing desenvolvido e atendimento prestado pela empresa, e por fim, propor melhorias que possam ser implantadas nas ações de marketing realizadas e fatores que influem no atendimento ao cliente.

Dessa forma, o trabalho foi de extrema importância para as acadêmicas, pois auxiliou no conhecimento adquirido ao longo do curso, auxiliou a desenvolver habilidades e competências. Para a empresa auxiliou a averiguar a importância do marketing na empresa, como conquistar e manter os clientes, e mostrar a importância do mesmo. Para o meio acadêmico e seus discentes ele serviu de referência para pesquisas. Esse trabalho mostrou a oportunidade que Fundação Educacional Machado de Assis - FEMA ofereceu aos acadêmicos sob a forma de pesquisa, de pôr em prática o que aprenderam no percorrer de sua formação.

Com relação à metodologia proposta, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Com base nos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo exploratório. Do ponto de vista do tratamento dos dados tratou-se de um estudo qualitativo e quantitativo. Os procedimentos técnicos adotados para o embasamento do artigo foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Para o levantamento de dados, foram utilizadas documentação indireta, através de pesquisa bibliográfica, e documentação direta, através de questionários disponibilizados ao gestor e aos clientes da organização. Para a análise e interpretação de dados coletados, foi utilizado o método dedutivo e comparativo.

Este trabalho está dividido primeiramente em introdução ao tema, com sequência em seu referencial teórico abordando assuntos como a Importância do Marketing, Marketing de Relacionamento, Satisfação dos Clientes, Fidelização de Clientes e Influências de Marketing, embasado através de autores como Kotler e Keller, Dias, Las Casas, Gordon, entre outros.

Na segunda etapa estão os métodos e técnicas, a categorização da pesquisa, a coleta e tratamento de dados. Por fim, foram apresentadas as

informações para a análise dos resultados permitindo encontrar as respostas para o problema do estudo que foi: qual a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa? Destacou-se que a maioria dos clientes são colaboradores da empresa há mais de 5 anos, eles optaram em se tornar cliente da mesma por escolha própria e a avaliam como sendo excelente e se tornaram clientes em virtude dos preços. Estão muito satisfeitos em relação aos produtos e serviços ofertados e a maioria recomendaria a empresa para terceiros.

## 1 REFERENCIAL TEORICO

Para a realização deste trabalho, foram abordados os seguintes tópicos: A Importância do Marketing, Marketing de Relacionamento, Satisfação dos Clientes, Fidelização de Clientes e Influências do Marketing.

### 1.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING

O marketing está cada vez mais presente no dia a dia, principalmente no ramo empresarial, pois através dele as empresas estão buscando aumentar a satisfação de seus clientes e tornando-se mais competitivas.

Segundo Kotler “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” (KOTLER, 2008, p. 27).

Assim, as empresas estudam as necessidades dos consumidores e com isso desenvolvem ações para despertar o desejo de consumo. Dias define o conceito de Marketing como a “[...] função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.” (DIAS, 2004, p. 02).

Dessa maneira, o marketing consiste em um conjunto de atividades que visam entender as necessidades dos clientes, Kotler e Keller entendem que,

---

O marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que as finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver uma demanda por produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. Em outras palavras, tem de haver receita para que os resultados aconteçam. E por isso que, muitas vezes observamos o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e sucesso das ações do departamento de marketing. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 02).

Diante disso o Marketing vem desempenhando um papel fundamental no ramo empresarial e comercial. De acordo com Las Casas marketing significa realizar ações de venda e,

[...] é usado não apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. As empresas podem aplicar marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinando produto, além de uma série de outras alternativas. (LAS CASAS, 2006, p. 03).

Dessa maneira, Las Casas compreende que as empresas então cada vez mais dando importância e implementando setores nas empresas que cuidam especificamente das necessidades dos clientes (LAS CASAS, 2006).

O marketing é importante, pois cuida das necessidades dos clientes e está voltado para a fidelização destes e também para as formas de encontrar e buscar novos clientes, além de ter o foco voltado para a obtenção de lucros.

Desta forma, além de realizar ações de marketing, é preciso encontrar formas de se relacionar com os consumidores para que ocorra uma troca. Através do marketing de relacionamento as empresas demonstram a importância de não apenas enviar informações, mas ouvir o que seus clientes têm a dizer.

## 1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento consiste em compreender as inúmeras situações que as empresas têm em conquistar a satisfação dos clientes, ou seja, está relacionado com a retenção dos clientes.

Segundo Gordon “[...] o marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 2001, p. 31).

Para que isso aconteça é preciso um bom marketing e uma boa equipe de vendas, que seja cativante, e que conheça o público-alvo, que busque constantemente pela fidelização de seus clientes. De acordo com Kotler e Keller:

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 18).

Para as empresas é de extrema importância se relacionar com os clientes para se manter no mercado, sempre presando para ter um bom relacionamento. Segundo Kotler:

Marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves consumidores, fornecedores e distribuidores - para reter sua preferência e negócios a longo prazo. As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos "ganha-ganha" a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos às outras partes no decorrer do tempo. Marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. Também reduz os custos de transação e o tempo. Na maioria dos casos bem-sucedidos, as transações passam a ser rotineiras, em vez de serem tratadas caso a caso. (KOTLER, 1998, p.30).

Nesse sentido, é possível compreender que o marketing de relacionamento nada mais é do que o relacionamento com os clientes e fornecedores por um longo período, tendo como um dos seus objetivos o processo de relação ganha a ganha com as partes.

Segundo Las Casas, o objetivo do marketing de relacionamento é “melhorar as relações pessoais e comerciais e, conseqüentemente manter uma relação ganha ganha.” (LAS CASAS, 2009, p.28).

O entendimento, segundo Dias, sobre o Marketing está relacionado a fidelização ou retenção:

É definido como a estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistêmicas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso. [...] o marketing um a um ou marketing individualizado é o estágio mais avançado do marketing de relacionamento, em que cada cliente é tratado individualmente e a oferta da empresa é totalmente customizada para o cliente. (DIAS, 2004, p. 07).

A relação ganha a ganha quer dizer que ambas as partes ganham, sendo que a relação e a transação que ocorre é vantajosa para ambas as partes. Pesquisas afirmam que essa é a melhor relação que a empresa deve ter com os fornecedores.

Nesse sentido, é possível perceber que o marketing de relacionamento engloba várias estratégias, iniciando em um primeiro nível pela fidelização até o mais avançado, onde a empresa se preocupa individualmente com cada cliente.

De acordo com Kotler e Keller marketing de relacionamento está ligado com a satisfação dos clientes, indivíduos ou organizações atuais ou antigas. Tem como objetivo manter um relacionamento contínuo e permanente com os clientes, mas para isso os clientes devem ser identificados, reconhecidos e comunicados de acordo com a satisfação e por fim devem ser informados (KOTLER; KELLER, 2012).

Nesse sentido, o primeiro objetivo do marketing é ter um relacionamento longo ou de preferência permanente com o cliente, mas para isso os clientes devem ser contatados e informados sobre a empresa, e é preciso ainda um cuidado com o nível de satisfação.

Desse modo, as empresas estão cada vez mais preocupadas em alcançar seus objetivos e metas, e manter um relacionamento bom com os seus clientes. Kotler e Armstrong relatam que:

As empresas estão reconhecendo cada vez mais que para conquistar e manter contas não basta fabricar bons produtos e orientar os vendedores para fechar muitas vendas. É preciso um esforço cuidadoso e coordenado da empresa interna para criar relacionamento com clientes importantes visando sua satisfação e oferta de um valor maior. (KOTLER; ARMSTRONG, 2006, p.279).

Segundo Gordon o marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização (GORDON, 2001).

Para alcançar os objetivos das empresas, o marketing vem se tornando cada vez mais um processo competitivo entre as organizações, que tem como o objetivo comum a satisfação dos clientes.

Segundo Kotler e Armstrong para que isto aconteça é de extrema importância que o cliente se sinta atraído pelo produto ou serviço, criando assim uma necessidade, e assim conseguindo clientes fiéis. Para as empresas se manterem no mercado hoje em dia não basta fabricar produtos e ter vendas, é preciso um esforço maior, conquistando os clientes, visando a sua satisfação e entregar produtos de qualidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2006).

As empresas, para manter um bom relacionamento com seus clientes, devem buscar ter um contato de longo prazo, realizando o pós-vendas, e ouvindo as necessidades dos mesmos. E para manter um bom relacionamento com os clientes, uma das preocupações das empresas deve ser em relação à satisfação dos mesmos.

### 1.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Atualmente a satisfação esta cada vez mais presente no nosso dia a dia, principalmente no ramo empresarial, as empresas realizam ações de marketing para despertar o desejo de consumo dos consumidores.

A satisfação dos clientes assume um papel muito importante em relação à venda. Nesse sentido Kotler e Keller relatam que “[...] de modo geral, a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação

entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as experiências do comprador.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.134).

Ao adquirir um produto o cliente busca uma perspectiva do mesmo, esperando que o produto lhe agrade. Segundo Kotler e Keller:

As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantem com a marca. É comum que os consumidores formem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca a qual eles associam com sentimentos positivos. (KOTLER; KELLER, 2012, p.134).

O cliente ao adquirir um produto espera que supra suas expectativas, se o desempenho do produto alcançar as expectativas do cliente ele ficará satisfeito, ou caso contrario ele ficará insatisfeito.

De acordo com Las Casas, “[...] em primeiro lugar é certo que se deve considerar o aspecto humano e cultural para satisfação dos consumidores. Implantar uma filosofia empresarial de atendimento ao consumidor é fundamental.” (LAS CASAS, 2009, p.171).

É muito importante que as empresas saibam o que seus clientes desejam o que eles valorizam e também o que eles querem em determinado momento. Para isso os profissionais de marketing podem realizar pesquisas, para assim saber as necessidades dos seus clientes (LAS CASAS, 2009).

Com isso os profissionais de marketing saberão quais os produtos mais adquiridos por um determinado cliente, e também se o produto adquirido atendeu as necessidades desses consumidores. Segundo Futrell “a satisfação do cliente também se relaciona com as expectativas atendidas. Satisfação do cliente é o sentimento em relação a compra.” (FUTRELL, 2011, p.388).

A satisfação dos clientes em relação ao produto reflete no sentimento do mesmo. Se o cliente ficou satisfeito com a compra às chances de a empresa voltar a vender para ele no futuro aumentam, e se os clientes ficam satisfeitos com as compras repetidas eles, na maioria das vezes, continuam comprando daquela empresa, e passam a se tornar clientes fieis (FUTRELL, 2011).

A satisfação dos clientes resulta em clientes fieis, e passa a tornar muito difícil outras empresas negociar com esses consumidores. Assim a retenção do cliente se torna decisiva para alcançar o sucesso da empresa.

De acordo com Las Casas, hoje em dia, a satisfação do cliente assume um papel primordial para as empresas, pois é através dela que os clientes tornam-se fiéis e isso torna a venda e a negociação de produtos e serviços muito mais fácil para as empresas (LAS CASAS, 2009).

E para os concorrentes torna a venda mais dificultosa. A fidelização dos clientes exige muito esforço, mas se alcançada, traz um diferencial competitivo para as empresas. Segundo Las Casas:

Há várias maneiras de avaliar o nível de satisfação dos clientes de uma empresa. No entanto, a que sugerimos, e que tem maior aceitação por parte dos empresários, é a avaliação periódica do nível de satisfação dos clientes através de um questionário. Este questionário pode ser bastante variável. (LAS CASAS, 2009, p.171).

As empresas devem se adaptar as necessidades de cada cliente e de cada situação, buscando constantemente pela fidelização dos mesmos. Sendo assim Las Casas define que é possível ver que a satisfação dos clientes é muito importante para a empresa, por que tendo clientes satisfeitos, possivelmente irão realizar mais vendas para os mesmos (LAS CASAS, 2009).

A satisfação dos clientes deve ser buscada constantemente dentro de uma empresa, não somente no setor de vendas de uma organização, mas em todos seus setores. Os clientes fiéis significativamente aumentam as margens de lucro da empresa, e da mesma forma cada cliente perdido diminui significativamente o fluxo do negócio (CORRÊA; CAON, 2012).

É por isso que as empresas devem se empenhar para não perder seus clientes, buscando sempre o feedback dos mesmos, para saber como melhorar cada vez mais. Segundo Corrêa e Caon “[...] o cliente satisfeito não pedirá reparações, pois a transação em particular atendeu a seus anseios. Entretanto, o cliente meramente satisfeito não voltará necessariamente, não se tornará um cliente fiel.” (CORRÊA; CAON, 2012, p.91).

O cliente satisfeito é aquele que voltará a comprar da empresa. De acordo com Corrêa e Caon:

A medida de satisfação do cliente é na verdade um tipo particular de estudo, estudo de mercado em que os clientes são consultados por meio de algum instrumento e cujo objetivo é identificar pontos de insatisfação para, em última instância, aumentar a fidelidade do cliente e a conseqüente repetição da venda, gerando o aumento dos lucros do negócio. (CORRÊIA; CAON, 2012, p.122).

É importante que as empresas realizem pesquisas de satisfação com seus clientes, a fim de entender os mesmos, e saber o que esperam dos produtos e serviços, tendo como propósito gerar uma maior margem de lucro.

Segundo Zeithaml, Bitner, Gremler, “[...] as expectativas dos clientes são crenças acerca da execução do serviço que servem como padrões ou pontos de referência a fim de julgar o desempenho.” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p.76).

Conhecer as expectativas dos clientes é essencial para a execução de serviços de qualidade, assim Zeithaml, Bitner, Gremler ressaltam que:

Um equívoco cometido envolvendo os desejos do cliente pode significar a perda do negócio com ele se outra empresa acertar este alvo com precisão. O erro pode também significar despesas, tempo perdido e desperdício de outros recursos com coisas irrelevantes aos clientes. Há casos em que este erro significa a sobrevivência do prestador de serviços em mercados altamente competitivos. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p.76).

Muitas vezes clientes não voltam a comprar da empresa por erros cometidos das mesmas. Os erros cometidos custam caro para as organizações por isso é de extrema importância manter os clientes fidelizados, uma vez que a conquista de novos acaba se tornando custoso.

Segundo Corrêa e Caon, “[...] o nível de satisfação dos clientes está relacionado à expectativa que ele tem antes de passar pela experiência do serviço.” (CORRÊIA; CAON, 2012, p.94).

Clientes que não tem suas expectativas atendidas passam a se tornar clientes insatisfeitos, já aqueles que têm suas expectativas atendidas se

tornam satisfeitos, e aqueles que têm suas expectativas superadas, se tornam clientes encantados e muito satisfeitos (KOTLER; KELLER, 2012).

A satisfação dos clientes não depende somente do produto, mas sim do atendimento que a empresa presta, da sua assistência técnica, de seu pós-vendas e do seu comprometimento com o cliente.

Corrêia e Caon propõem alguns aspectos de desempenho que não permitem aos clientes avaliar o desempenho em serviços, que são:

- **Acesso:** facilidade de acesso físico, envolvendo aspectos como proximidade e praticidade de chegar; além de facilidade de acesso remoto;
- **Velocidade:** rapidez para iniciar o atendimento e para executar o atendimento, que envolve o tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço;
- **Consistência:** que é o grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço, entregando exatamente o contratado pelo cliente;
- **Competência:** que é o grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço, envolvendo a qualificação pessoal de cada atendente;
- **Atendimento:** que é o grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender e auxiliar o cliente, a simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato com o cliente;
- **Flexibilidade:** que é o grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se ajuste à expectativa e desejo do cliente;
- **Segurança:** nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço uma vez que qualquer transação envolve riscos como de tempo e financeiro;
- **Custo:** custo, para o cliente que inclui o preço (valor financeiro de compra), mas pode incluir custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo;
- **Integridade:** honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviços é tratado, além da confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado;

- **Comunicação:** habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável e com frequência;
- **Limpeza:** asseio e arrumação das instalações do serviço;
- **Conforto:** nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço, envolvendo local, entretenimento enquanto espera e conforto;
- **Qualidade dos bens:** qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue, qualidade de conformidade dos bens materiais que devem se encontrar conforme as especificações, durabilidade dos bens materiais entregues e confiabilidade, ou probabilidade de o bem entregue falhar dentro de determinado período de tempo, o que pode envolver garantias por parte do prestador;
- **Estética:** aparência e ambiente das instalações do serviço que incluem som, cheiro e atmosfera. (CORRÊIA; CAON, 2012).

A classificação do cliente em relação à venda não está relacionada somente ao produto, mas também ao serviço e a expectativa que o cliente tem do produto e do serviço. Essa expectativa, se atingida, resulta em fidelização.

#### 1.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de cliente é de suma importância nos dias de hoje, pois, um cliente fiel assume um papel muito importante para a empresa. Nesse sentido Corrêa e Caon afirmam que “um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que, mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes.” (CORRÊA; CAON, 2012, p.87).

De acordo com Las Casas “o conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não a abandonam e, muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar.” (LAS CASAS, 2006, p.28).

A fidelização exige o comprometimento de todos na organização, do gerente ao mais simples funcionário, e de acordo com Cobra e Ribeiro não

significa apenas proporcionar preços baixos, mas encantar o cliente (COBRA; RIBEIRO, 2000).

Muitos clientes hoje em dia acabam não sendo tão fieis assim com as empresas, por algum motivo sempre acabam procurando ou comprando em outras. Neste sentido Las Casas relata que a empresa deve medir a fidelidade, observando quantos clientes voltam a comprar ano após ano, analisando a frequência da compra, o valor da compra e o tipo de produto (LAS CASAS, 2006).

Diante disso, para manter os clientes fiéis, muitas empresas investem em programas de fidelização, fazendo assim com que os clientes se sintam bem e não abandonem as empresas. Segundo Dias:

O programa de fidelização torna os clientes fiéis, pois é construído, principalmente, pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado por meio de um conjunto de ações, comunicação e entrega de benefícios, estruturado sob a égide de um conceito que concatena, sistematiza e regulamenta o relacionamento (processo de entrega de valor) entre a empresa e seus clientes. (DIAS, 2010, p.428).

Em contrapartida Gordan relata que os programas de fidelidade, resultam em trocas entre consumidores e empresas que encorajam os clientes a apoiar incondicionalmente as empresas de diferentes setores do mercado. (GORDAN, 2001), resultando em uma relação de lealdade entre fornecedor e clientes, com o desenvolvimento de uma relação duradoura e mutuamente proveitosa para as partes envolvidas.

Nesse sentido a fidelização de cliente se dá através da satisfação dos mesmos em relação à empresa e seus produtos e serviços. Os clientes continuam comprando da empresa porque acreditam nela e na qualidade do produto e com isso estão dispostos a cooperar. O marketing influencia na relação entre empresas e clientes.

## 1.5 INFLUÊNCIAS DE MARKETING

O marketing também está relacionado com os elementos do composto do marketing, que são produto, preço, praça e promoção. Esses elementos são de extrema importância para que ocorra o processo de venda e para ter a satisfação e fidelização dos clientes.

Segundo Churchill e Peter o marketing tem como um dos seus objetivos principais o aumento dos lucros e também influencia os processos de compra. No composto de marketing cada elemento possui potencial para afetar o processo de compra (CHURCHILL; PETER, 2005).

Nesse sentido, os quatro compostos do marketing, produto, preço, praça e promoção, interferem diretamente no processo de compra e na execução do marketing da empresa.

Gordon define o produto como “[...] o resultado de um processo de colaboração que cria os valores que os clientes querem para cada componente do produto e seus serviços associados.” (GORDON, 2001, p. 35). O produto deverá atender as necessidades e desejos dos clientes Conforme Churchill e Peter:

Alguns aspectos da estratégia de produto podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida. [...] A aparência física do produto além da embalagem e do rotulo, também pode influenciar o processo de compra do consumidor. [...] Um produto de alta qualidade ou que seja adaptado as necessidades específicas do comprador tende a ser associado com alto valor e pode influenciar a compra. (CHURCHILL; PETER, 2005 p.164).

Churchill e Peter definem o preço como uma estratégia que influencia “o comportamento de compra quando o consumidor esta avaliando alternativas e chegando a uma decisão. [...] Muitas vezes os consumidores dão preferência a um produto mais barato.” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 164).

Os produtos ofertados para os consumidores devem apresentar um preço justo e que proporcionem descontos que estimulem a compra com formas de pagamento adequado. Assim, o preço é muito importante para o consumidor e muitas vezes é ele quem determina se o consumidor irá adquirir o produto ou serviço. Dias afirma que:

---

Em inúmeras pesquisas já realizadas com consumidores, verificamos que o preço é o principal atributo considerado pelo cliente para a escolha da loja onde fará suas compras. Mesmo para consumidores de classe mais elevada, a escolha entre lojas do mesmo padrão e que atendam às suas expectativas recai, muitas vezes, sobre o preço. Naturalmente, quanto mais diferenciada e especializada for a linha de produtos da loja, menor tenderá a ser a importância dada ao preço. (DIAS, 2003, p.161).

Um dos principais pontos considerados pelos consumidores na hora de comprar ou contratar um produto ou serviço é o preço que deve estar de acordo com sua expectativa e sua necessidade.

Como incentivo de compra existe ainda a promoção. De acordo com Churchill e Peter “[...] a estratégia de promoção do profissional de marketing pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra.” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 166).

A promoção está relacionada com a elevação das vendas. Segundo Kotler para que a promoção seja eficiente é necessário fazer o uso das ferramentas promocionais, que são a propaganda, a força de vendas e as promoções (KOTLER, 2008). Sendo assim a promoção é de extrema importância para que haja vendas, e para isso é preciso muitas vezes fazer o uso da criatividade para que ela seja feita com eficiência.

Já a distribuição, segundo Kotler, tem o objetivo de levar os produtos certos aos lugares certos, no tempo adequado com o menor custo possível, através dos canais de distribuição adequados, para não faltar produto, com um estoque localizado em lugar certo, contando com um bom investimento de estoque para suprir as necessidades dos clientes (KOTLER, 2008).

Diante disso é possível perceber que a distribuição assume um papel primordial em relação à entrega do produto. Segundo Churchill e Peter:

A estratégia do profissional de marketing pode tornar um produto disponível pode influenciar se e quando os consumidores encontrarão tal produto. Um produto amplamente disponível ou fácil de comprar encontrara no conjunto considerado de mais consumidores. A disponibilidade especialmente importante para a tomada de decisão rotineira ou limitada. (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 165).

Os consumidores procuram cada vez mais os melhores preços disponíveis no mercado, realizam pesquisas em relação às marcas antes de adquirir um produto, para encontrar o melhor preço.

Sendo assim, Churchill e Peter relatam que através desse conjunto de variáveis é possível compreender como os consumidores reagem ao mercado, o que as empresas podem fazer em relação a isso (CHURCHILL; PETER, 2005). Desse modo os consumidores buscam cada vez mais por produtos de alta qualidade com o menor preço possível, pois a vários modos de busca, como a internet, fazendo que encontrem o que realmente estão procurando.

A empresa deve construir um relacionamento com o cliente que avalia cada informação recebida e com elas decide se realiza ou não a compra. Para garantir a satisfação com consumidores é preciso investir em um relacionamento saudável e duradouro, buscar formas de fidelização, desenvolver uma boa comunicação com investimentos em tempo, dedicação e recursos, trabalhando a satisfação e retenção dos clientes.

## 2 METODOLOGIA

Neste tópico foram abordados: a categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação dos dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa está relacionada à natureza, ao tratamento dos dados, aos fins ou objetivos propostos, à conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos.

Essa foi uma pesquisa aplicada, pois teve em vista o conhecimento e a finalidade em uma situação específica, sendo que foi estudada a importância da satisfação dos clientes, na empresa Bertholdi Indústria Gráfica Ltda, localizada em Santa Rosa, RS.

Segundo seus objetivos gerais ou propósitos essa pesquisa foi de caráter exploratório, pois teve como propósito proporcionar maior familiaridade

com o problema que foi a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa, auxiliando a mesma a obter melhores resultados e melhor visibilidade com seus clientes.

Do ponto de vista dos objetivos gerais foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, pois foi disponibilizado para os clientes um questionário, buscando responder questões como qual seu grau de satisfação em relação a produtos e serviços, qual a satisfação com relação ao atendimento no critério rapidez no atendimento e resolução de problemas e o que deveria ser melhorado na empresa. Também um questionário aplicado ao gestor, buscando responder perguntas como quais os principais produtos e serviços ofertados, como são realizados os atendimentos e as vendas e o contato com os clientes, como é realizado o marketing na empresa e se existe um planejamento de marketing. E também foi uma pesquisa de caráter quantitativo, pois foram utilizados dados numéricos.

O estudo baseou-se ainda em uma pesquisa bibliográfica com base em material já publicado por autores renomados, contemplando assim o ponto de vista dos procedimentos técnicos. Trata-se ainda de estudo de caso, pois assim pode-se observar se as informações obtidas ao longo da pesquisa condizem com a realidade da organização, facilitando o entendimento, proporcionando clareza aos resultados e auxiliando a empresa na resposta do problema, que foi em relação à percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa. Finalizada esta etapa partiu-se para a geração de dados.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A geração de dados foi através de documentação direta e indireta. A documentação direta baseou-se em levantamento de dados na empresa. Para tanto realizou-se uma pesquisa com o gestor da empresa buscando analisar a empresa e a comunicação que ela tem com seus clientes, e se possui formas de fidelizar os clientes. Posteriormente foi aplicado um questionário aos clientes da empresa, analisando questões como a sua satisfação.

O questionário aplicado com o gestor foi composto de 11 questões abertas e foi aplicado no dia 3 de setembro de 2020 através de e-mail. O questionário aplicado com os clientes foi composto de 6 questões fechadas, através de formulário construído no google forms (aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google usado para pesquisar e coletar informações e também podem ser usados para questionários e formulários de registro) e posteriormente enviado por e-mail.

Dos 72 clientes cadastrados na empresa, 24 retornaram a pesquisa que foi enviada mais de uma vez por e-mail. O resultado foi considerado satisfatório com base na fórmula abaixo encontrada em Ochoa (2013), onde o resultado esperado do n seria de 19 respostas mínimas, sendo que os dados e resultados foram apurados, tabulados, avaliados e interpretados.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Onde, n corresponde ao tamanho da amostra que queremos calcular, N corresponde ao tamanho do universo (72 é o número de clientes que a empresa atende no período de um mês), e Z é o desvio do valor médio que aceitamos para alcançar o nível de confiança desejado. Em função do nível de confiança que buscamos, usaremos um valor determinado que é dado pela forma da distribuição de Gauss. Os valores mais frequentes são: nível de confiança 90% -> Z=1,645; nível de confiança 95% -> Z=1,96; nível de confiança 99% -> Z=2,575. Ainda, e é a margem de erro máximo que queremos admitir (p.e. 20%) e p é a proporção que esperamos encontrar.

A pesquisa indireta fez uso de pesquisas bibliográficas em fontes como livros e artigos científicos. Após a geração de dados foi realizada a análise e interpretação dos mesmos.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a análise e interpretação de dados, foi utilizado o método dedutivo, que fez uso da dedução para obter respostas sobre a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa.

Também foi utilizado o método comparativo, pois foi feito uma construção do conhecimento comparando as respostas obtidas nos questionários aplicados aos clientes e ao gestor com a teoria estudada no artigo, para assim, a partir das informações mais precisas, auxiliar a empresa a buscar a satisfação, e assim conquistar mais clientes.

A análise e interpretação dos dados teve o objetivo de buscar a satisfação dos clientes para a empresa Bertholdi Indústria Gráfica Ltda, localizada em Santa Rosa, RS.

### **3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam fortalecer o marketing e promover ações que fortaleçam os seus clientes, para que eles fiquem satisfeitos e assim mantê-los fidelizados, além de buscar constantemente alcançar novos clientes.

As ações de marketing têm um objetivo comum que é garantir a satisfação e fidelização dos clientes fazendo com que eles continuem realizando negócios com a empresa, deixem de comprar da concorrência, e se mantenham fieis.

A satisfação dos clientes também está relacionada com o marketing de relacionamento que tem como objetivo principal manter um relacionamento constante e duradouro com o cliente, tirando as dúvidas, realizando propagandas, e assim impulsionado os clientes à compra.

A Bertholdi Indústria Gráfica Ltda é uma empresa do ramo industrial gráfico, localizada no Ac. Herinque Gassen, 405 - Glória, Santa Rosa, na região noroeste do Rio Grande do Sul. A indústria conta atualmente com dois funcionários é uma empresa de pequeno porte especializada na fabricação de embalagens em papel cartão, com processos de impressão off-set, que garantem alta qualidade ao produto final, também contam com o corte-vinco e coladeira automática de cartuchos (caixas), que permitem excelentes resultados, tanto na qualidade quanto na produtividade.

Após ter realizado o referencial teórico e a metodologia adotada para a realização da pesquisa, foi aplicado um questionário ao gestor da empresa e também aos seus clientes.

Com base nas informações obtidas através do questionário, constatou-se que o gestor possui formação no curso de administração e atua há mais de 15 anos no mercado. Os principais produtos ofertados são as caixas em papel cartão, sacolas de papel e caixa de pizzas.

A empresa atende diversos perfis de clientes, desde aqueles que começaram sua empresa recentemente e os que já estão há mais de 40 anos no mercado. Está constantemente preocupada com a fidelização dos clientes, principalmente com aqueles clientes que há muitos anos adquirem seus produtos.

Segundo Las Casas, a fidelização é de suma importância, pois clientes fiéis voltam a comprar e adquirir os produtos, são clientes retidos que estão dispostos a cooperar com a empresa (LAS CASAS, 2006). Neste sentido clientes fiéis também em alguns casos podem ser agentes de Marketing, indicando os produtos da empresa ou falando bem da mesma, e ainda fazendo propaganda boca a boca da empresa.

Os produtos são oferecidos através das mídias sociais e por meio de vendedores externos. O atendimento da empresa é realizado presencialmente e em diversos casos através de e-mail, WhatsApp e por meio de contato telefônico. Quando questionado sobre como é realizado o marketing e a divulgação dos serviços prestados e produtos vendidos o gestor relatou que é realizado através de postagens nas mídias sociais como Facebook e em breve no Instagram.

Kotler e Keller destacam que as mídias sociais tem um papel fundamental nos dias de hoje, pois é ela que na maioria das vezes leva negócio até o cliente, é através dela que a propaganda chega até os clientes, aumentando o poder de vendas da empresa (KOTLER; KELLER, 2012). Por isso é muito importante divulgar o produto nas redes sociais, pois hoje em dia as pessoas querem consultar informações e preços, e isso poderá facilitar a

venda para a empresa e levar o produto para lugares que a propaganda local, não poderia levar.

O gestor relatou que o principal diferencial da gráfica Bertholdi é a qualidade nos serviços prestados, a facilidade no atendimento, e preços especiais. Esses diferenciais permitem que os clientes voltem a negociar com a empresa. A empresa também busca manter um contato com o cliente pós compra, para saber se o produto atendeu as expectativas e para ter um feedback do cliente sobre o produto adquirido, esse contato é feito através do WhatsApp.

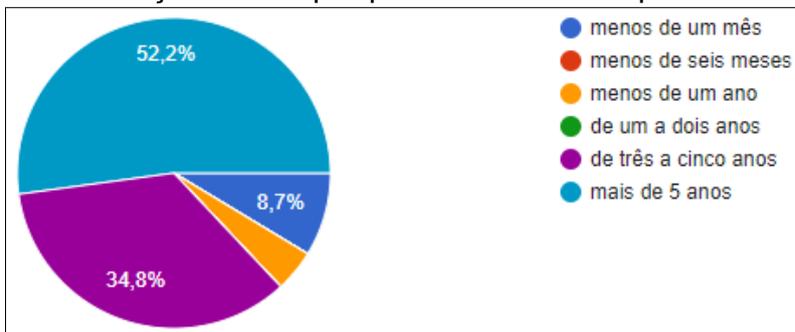
É muito importante a empresa manter contato com o cliente, mesmo após a compra, para saber se o produto atendeu as expectativas do cliente ou não. Nesse sentido, Kotler e Keller relatam que se as expectativas foram atendidas pelos clientes, eles voltam a comprar da empresa e se tornam clientes fiéis, é por isso que a empresa deve trabalhar constantemente na busca da satisfação de seus clientes, entregando produtos de qualidade, no tempo certo no lugar certo (KOTLER; KELLER, 2012).

Na maioria das vezes a empresa faz uso de uma estratégia de descontos especiais para seus clientes, como forma de valorizar os clientes fiéis e aqueles que decidem adquirir produtos da Gráfica Bertholdi.

Buscando um melhor entendimento sobre a avaliação da satisfação dos clientes, foi realizada uma pesquisa sendo que 24 clientes da Indústria Gráfica Bertholdi Ltda responderam a pesquisa. A pesquisa foi enviada via google forms no período de agosto a setembro de 2020.

A primeira questão abordou há quanto tempo o pesquisado é cliente da empresa. O resultado pode ser visualizado na Ilustração 1.

Ilustração 1: Tempo que é cliente da empresa.



Fonte: produção das pesquisadoras.

Contatou-se que a expressiva maioria dos clientes 52,2% são clientes há mais de cinco anos da empresa, 34,8% são clientes de três a cinco anos, 8,7% menos de um mês e 4,3% a menos de um ano.

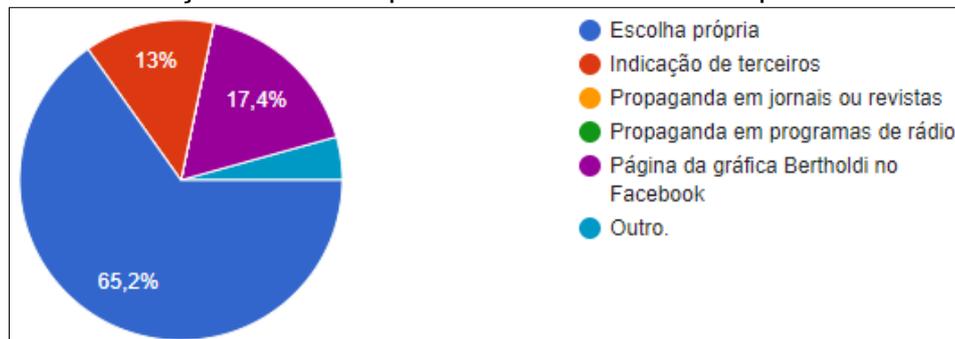
Com base na Ilustração 1 pode-se verificar que a grande maioria dos clientes estão colaborando com a empresa há mais de cinco anos. Neste sentido compreende-se que são clientes fidelizados e satisfeitos com a empresa e os produtos que a mesma oferece.

A empresa esta constantemente preocupada com a satisfação de seus clientes. Segundo Kotler e Keller a satisfação assume um papel muito importante para as empresa, pois clientes satisfeitos são clientes que irão voltar a adquirir produtos da empresa, são consumidores fieis, com as expectativas atendidas em relação ao produto que adquiriram (KOTLER; KELLER, 2012).

Por isso é muito importante que as empresas saibam o que os clientes esperam do produto, e saibam o que os clientes realmente desejam. Ao adquirir um produto o cliente tem uma expectativa em relação a ele, se o produto atendeu as suas expectativas o cliente não terá duvidas em voltar a comprar da empresa, caso essas expectativas não forem atendidas o consumidor provavelmente não irá voltar a adquirir o produto da empresa.

A segunda questão relatou como os clientes optaram em ser clientes da empresa. O resultado pode ser visualizado na Ilustração 2.

Ilustração 2: Como optou em ser cliente da empresa.



Fonte: produção das pesquisadoras.

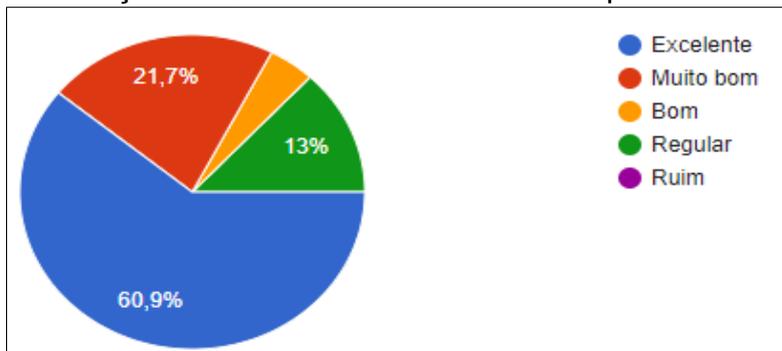
De acordo com as respostas da Ilustração 2 verificou-se que 65,2% dos entrevistados optaram por escolha própria ser clientes da empresa, 17,4% pela página da gráfica Bertholdi no Facebook, 13% por indicação de terceiros e somente 4,3% por outro motivo.

Segundo Kotler e Keller, é de extrema importância que as empresas transmitam uma boa imagem para seus clientes, pois a percepção que os clientes têm em relação à empresa, pode impactar no sucesso da mesma (KOTLER; KELLER, 2012).

Para transmitir uma boa imagem para os consumidores de seus produtos, muitas vezes não é preciso gastar muito. Basta ter criatividade, organização e os objetivos claros. Muitas vezes para o negócio dar certo é preciso dar atenção para aspectos relacionados à divulgação e estética da empresa.

Quando questionado em relação à qualidade e variedade dos produtos oferecidos pela empresa, o resultado pode ser conferido na Ilustração 3.

Ilustração 3: Qualidade e variedade dos produtos.



Fonte: produção das pesquisadoras.

A Ilustração 3 mostra que 60,9% avaliaram a empresa como excelente, 21,7% como muito bom, 13% regular e 4,3% como bom.

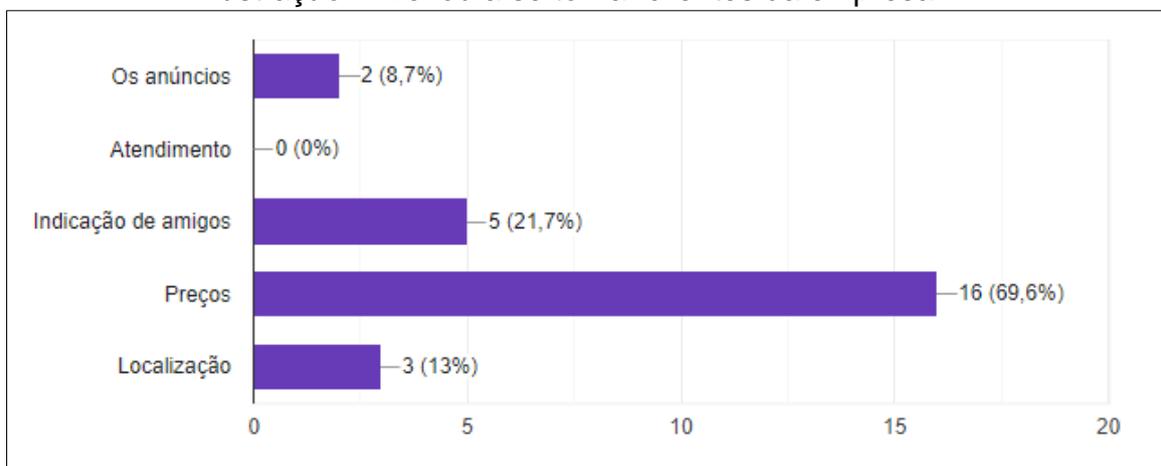
Analisando a Ilustração 3 verificou-se que a maior parte dos clientes avaliaram a qualidade e a variedade dos produtos oferecidos pela empresa como excelente, outros como muito bom e regular e uma pequena porcentagem avaliaram como bom.

Para que o produto chame atenção dos clientes, as empresas devem desenvolver produtos de qualidade, para assim se tornarem produtos atrativos, capazes de satisfazer as necessidades dos clientes (CHURCHILL; PETER, 2005).

Hoje em dia para as empresas se manterem no mercado elas devem fabricar produtos de qualidade e também certa variedade de produtos, para assim suprir e satisfazer a necessidade dos consumidores.

Na quarta questão os clientes foram questionados sobre o que os levou a se tornar clientes da empresa e o resultado pode ser verificado na Ilustração 4.

Ilustração 4: Levou a se tornar clientes da empresa.



Fonte: produção das pesquisadoras.

Foram sugeridas como opções os anúncios, atendimento, indicações de amigos, preços e localização da empresa, sendo estes fatores que os consumidores avaliam antes de comprar.

Com base nas respostas da ilustração 4 verifica-se que 69,6% tornaram-se clientes da empresa devido aos preços ofertados, 21,7% por indicação de amigos, 13% em relação a localização e 8,7% pelos anúncios.

Na pesquisa realizada sobre o que levou os entrevistados a se tornar clientes da empresa foram principalmente os preços ofertados pela mesma, outros pela indicação de amigos e localização e poucos optaram pelos anúncios.

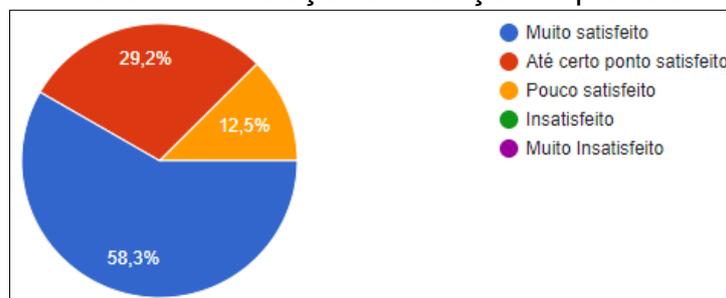
Os clientes estão cada vez mais preocupados com os preços, ofertados pelas empresas. Segundo Kotler, as empresas hoje em dia buscam construir uma relação satisfatória e de longo prazo com seus clientes, através de um relacionamento ganha a ganha, onde ambas as partes saiam ganhando. Exercem isso entregando preços justos, produtos de qualidade, enfim bons serviços (KOTLER, 2008).

Através disso os clientes se tornam fieis, continuando a adquirir produtos da empresa e mantem uma relação ganha a ganha entre ambas as partes.

Para Kotler, é preciso realizar um planejamento de marketing bem feito para reconhecer onde os esforços de marketing devem estar concentrados e a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado (KOTLER, 2008).

A quinta questão abordou o grau de satisfação com a empresa em relação ao produto e serviço que a ela oferece. O resultado pode ser visualizado na Ilustração 5.

Ilustração 5: Grau de satisfação em relação ao produto e serviço.



Fonte: produção das pesquisadoras.

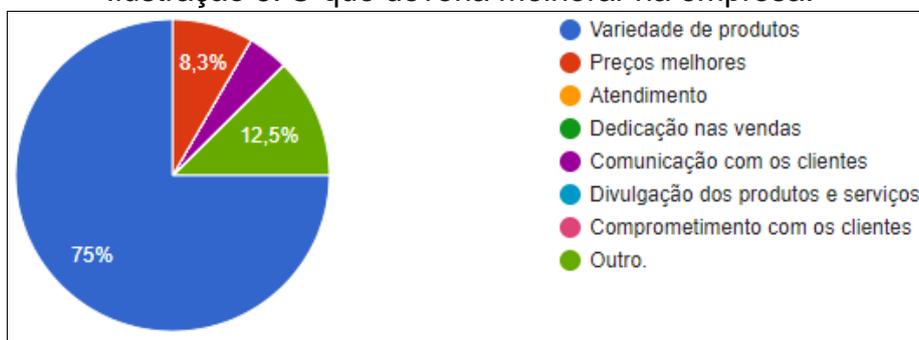
Em relação à Ilustração 5 constatou-se que 58,3% dos clientes estão muito satisfeitos, 29,2% até certo ponto satisfeitos e 12,5% pouco satisfeitos.

A grande maioria dos clientes estão muito satisfeitos em relação aos produtos e serviços. Segundo Kotler a satisfação assume um papel muito importante para a empresa, pois tendo clientes satisfeitos os mesmos irão continuar a adquirir produtos e serviços da empresa (KOTLER; 2008).

Por isso as empresas devem focar no seu produto e serviço, ofertando-os com qualidade, bom atendimento, preço justo e boas condições de pagamentos e prazos.

Na sexta questão foi indagado aos clientes o que deveria melhorar na empresa. O resultado pode ser verificado na Ilustração 6.

Ilustração 6: O que deveria melhorar na empresa.



Fonte: produção das pesquisadoras.

Com base na Ilustração 6, averiguou-se que 75% dos clientes sugerem que deveria melhorar na empresa a variedade de produtos, 12,5% a dedicação nas vendas, 8,3% preços melhores e 4,2% a comunicação com os clientes.

O maior índice de clientes manifestou que a empresa deveria ter uma maior variedade de produtos oferecidos, outros sugerem preços melhores e uma minoria que a comunicação com os clientes deveria melhorar.

Segundo Kotler, para as empresas se manterem em alta no mercado é importante que ofertem uma grande quantidade de produtos e serviços (KOTLER; 2008). Pois hoje em dia os clientes estão procurando cada vez mais novidades e variedades de produtos, com bons preços e rapidez para solucionar os eventuais problemas, e em empresas que mantenham uma boa comunicação com os mesmos.

Os clientes que responderam a pesquisa recomendariam a mesma para outras pessoas. Isso significa que os clientes estão satisfeitos em relação aos

produtos que são ofertados pela empresa, e por isso indicariam a mesma para terceiros.

O marketing boca a boca, acaba sendo uma das melhores formas de divulgação dos produtos, pois segundo Corrêa e Caon, os clientes que ficam satisfeitos irão falar bem da empresa e de seus produtos, e ao mesmo tempo estarão indicando os mesmos para outras pessoas. Fazendo com que outras pessoas busquem adquirir os produtos ofertados pela empresa (CORRÊA; CAON, 2012).

Essas informações ajudam a entender o que o cliente espera da empresa e como propor ações de melhoria que auxiliem a empresa a melhorar a visibilidade sobre a marca.

Diante disso pode-se então trazer algumas ações de melhorias, como a criação de folders informativos que tragam detalhes sobre os produtos que são disponibilizados pela empresa, catálogos explicativos de todos os produtos que a empresa possui para clientes que procuram informações mais específicas, ampliar a divulgação nas redes sociais com postagens semanais, uso do marketing de conteúdo como forma de venda indireta na intenção de atrair mais clientes para a empresa. O marketing de conteúdo pode ser reproduzido nas redes sociais.

A empresa pode fabricar outros tipos de caixas de produtos, além das que já produz como caixas para sapatos, caixas de papel diversas, sacolas de papel de vários formatos, entre outros.

A empresa pode ainda oferecer brindes específicos da empresa em épocas festivas do ano, como no Natal para os clientes fieis que compram o ano inteiro da empresa e para aqueles que gastam determinado percentual por mês ou por trimestre.

Essas ações de marketing de conteúdo podem proporcionar a conquista de novos clientes e atingir um público maior. Com base na pesquisa bibliográfica e no questionário aplicado aos clientes e ao gestor da empresa recomenda-se que a empresa busque melhorar a divulgação de seus produtos através do marketing de conteúdo que pode ser feito através das redes sociais, folders e catálogos explicativos de seus produtos, para assim melhorar a

---

comunicação com seus clientes, e mantê-los por dentro das novidades.

Dessa forma, a empresa Bertholdi Indústria Gráfica Ltda, de Santa Rosa, RS deve buscar uma maior variedade de produtos, com preço justo, que é a quantidade que o cliente pode pagar pelo produto, onde ambas as partes saiam ganhando e mantendo uma boa comunicação com seus clientes e assim buscando a satisfação e fidelização dos mesmos.

## CONCLUSÃO

Analisando a importância da satisfação dos clientes para as empresas, tema deste estudo, e tendo como delimitação Bertholdi Indústria Gráfica Ltda, localizada em Santa Rosa, RS, percebeu-se que para a empresa, a satisfação dos clientes é de extrema importância para mantê-los fidelizados. Isso é possível alcançar através de um atendimento diferenciado e uma boa comunicação com os mesmos, oferecendo produtos de qualidade. A satisfação gera uma imagem positiva para a empresa, pois os clientes satisfeitos poderão fazer um marketing boca a boca, ou seja, falando bem e ao mesmo tempo divulgando a empresa e seus produtos para outras pessoas, o que leva a um crescimento da empresa, conseqüente aumento da lucratividade e assim gerando um crescimento e permanência no mercado.

O estudo respondeu ao problema: qual a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa? Para solucioná-lo, a partir da pesquisa bibliográfica realizada e o questionário aplicado ao gestor e aos clientes da empresa, compreendeu-se como é o funcionamento da empresa e buscou-se informações através de questionários aplicados ao gestor e aos clientes. Constatou-se que a maior parte dos clientes que responderam a pesquisa são clientes satisfeitos com os produtos da empresa Bertholdi, são clientes fidelizados e retidos.

O objetivo geral deste artigo foi avaliar a satisfação dos clientes da empresa Bertholdi Indústria Gráfica Ltda. Para alcançá-lo, especificamente buscou-se primeiramente analisar formas de marketing e os fatores que influenciam na satisfação e fidelização de clientes, sendo que para isso foi

realizado um estudo através do referencial teórico para posteriormente compará-lo as informações obtidas junto à empresa. Foi realizado um estudo com o gestor onde se constatou que a empresa atende uma diversa gama de clientes, desde empresas recentes como empresas já consolidada no mercado. Os principais produtos ofertados são caixas em papel cartão, sacolas de papel e caixa de pizzas, e os produtos são oferecidos através das mídias sociais e de vendedor externo. Os principais fatores que influenciam na satisfação dos clientes são a qualidade e a variedade de produtos e com preço justo.

Em um segundo momento buscou-se avaliar o grau de satisfação dos clientes através das ações atuais, do marketing desenvolvido e do atendimento prestado pela empresa, sendo que para isso realizou-se uma pesquisa com os clientes onde o ponto principal foi abordar a satisfação deles em relação aos produtos.

Por fim, o último objetivo específico é propor melhorias que possam ser implantadas nas ações de marketing realizadas e fatores que influem no atendimento ao cliente. Conforme a pesquisa realizada com os clientes constatou-se que a empresa deve buscar uma maior variedade de produtos, com preços acessíveis a todos e mantendo uma boa relação com os consumidores. Após a pesquisa realizada verificou-se a necessidade da empresa de investir em um marketing de conteúdo, seja ele por meio das redes sociais, de folders ou de catálogos explicativos dos produtos ofertados.

Dessa forma o presente estudo foi de extrema importância para as acadêmicas, pois auxiliou no conhecimento adquirido ao longo do curso, e proporcionou desenvolver as habilidades e competências e também prepará-las para o mercado de trabalho.

Para a empresa auxiliou a entender as formas de marketing a serem desenvolvidos na empresa, como conquistar e manter os clientes, e mostrar a importância do mesmo.

Para o meio acadêmico e seus discentes ele pode servir de referência para pesquisas futuras e mostra a oportunidade que a academia oferece aos acadêmicos sob a forma de pesquisa, de pôr em prática o que aprenderam no percorrer de sua formação.

Contudo, a empresa precisa acompanhar continuamente a satisfação de seus clientes, evoluindo suas formas de contato com os consumidores e inovando constantemente no marketing realizado.

## REFERÊNCIAS

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor para o Cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2000.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

---

\_\_\_\_\_. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OCHOA, Carlos. **Qual é o Tamanho da Amostra que Eu Preciso?** Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso/>>. Acesso em: 22 ago. 2020.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**

Ana Paula Massuda de Oliveira<sup>1</sup>

Luiza Lidiane Schubert<sup>2</sup>

Adelino Pedro Wisniewski<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O planejamento tributário é uma ferramenta que possibilita às organizações terem uma visão frente à carga tributária mais vantajosa, possibilitando uma redução monetária dos impostos devidos pela empresa de forma lícita, é desenvolvido por intermédio de estudo do histórico das operações contábeis e fiscais. A prática do planejamento pode otimizar resultados pela redução dos custos da empresa, garantindo uma melhor rentabilidade e impulsionando seu crescimento. O tema deste estudo é a importância do planejamento tributário para as empresas, foi realizado em uma microempresa, no ramo de prestação serviço em atividade médica, atendimento a urgência e emergência em unidades hospitalares e consultório, localizada na cidade de Três de Maio, na região noroeste do Rio Grande do Sul, no período de janeiro a setembro de 2020. Desta forma esta pesquisa, pretende responder o seguinte problema: Qual o melhor regime tributário para a empresa em estudo, a fim de reduzir sua carga tributária? O presente projeto objetiva apurar o melhor regime de tributação, levando em conta o faturamento no período em estudo. O referencial teórico apresenta um breve histórico sobre o Sistema Tributário Brasileiro, aborda também as principais características dos regimes tributário e a importância do Planejamento Tributário. Quanto a metodologia classifica-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa e quantitativa e finalidade exploratória. Em relação aos dados classifica-se como bibliográfica, documental e experimental e sua coleta foi realizada através de documentação direta e indireta. Concluímos após a análise dos dados, que hoje a opção tributária adotada pela empresa não é a mais adequada, sendo a melhor opção o Simples Nacional.

Palavras-chave: Planejamento Tributário – Redução da Carga Tributária – Elisão Fiscal.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. anamassuda30@hotmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. luizalidiane1997@gmail.com

<sup>3</sup> Especialista em Administração Pública e Gestão de cidades - Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. adepedrow@bol.com.br

---

## ABSTRACT

Tax planning is a tool that allows organizations have a view of the most advantageous tax burden, allowing a monetary reduction of taxes due by the company in a lawful way, it is developed through a study of the history of accounting and tax operations. The practice of planning can optimize results by reducing the company's costs, ensuring better profitability and boosting its growth. The topic of this study is the importance of tax planning for companies, it was carried out in a micro company, in the branch of providing services in medical activity, urgent and emergency care in hospital and office units, located in Três de Maio city, in the northwest region of Rio Grande do Sul, on January until September 2020. Thus, this research have to answer this problem: What is the best tax regime for the company under study, to reduce its tax burden? This project have object to determine the best tax regime, taking into account the billing in the period of the study. The theoretical reference presents a brief history of the Brazilian Tax System, also addresses the main characteristics of tax regimes and the importance of Tax Planning. The methodology is classify as applied research, qualitative and quantitative in nature and exploratory purpose. Regarding the data, it is classify as bibliographic, documentary and experimental and it collection was performed with through direct and indirect documentation. We concluded after analyzing the data, that today the tax option adopted by the company is the most adequate, being the best option the Simples Nacional.

Keywords: Tax Planning - Tax Burden Reduction - Tax Avoidance.

## INTRODUÇÃO

Levando em conta a carga tributária brasileira e a falta de análise periódica referente ao regime tributário das empresas, muitas vezes os impostos incidentes acabam se tornando significativos em relação ao seu faturamento. Fator este que diminui a capacidade de competitividade da mesma no mercado, a qual se torna cada vez mais acirrada. Considerando a presente situação o planejamento tributário vem de encontro ao anseio das organizações de reduzir custos, trazendo vantagens competitivas a mesma, tornando-se uma ferramenta estratégica para melhorar seu desempenho.

Diante deste contexto, em que a globalização fomenta a competitividade e a busca por resultados cada vez maiores, o planejamento tributário tem forte importância na saúde e manutenção desta no mercado, o tema do presente

projeto será: A importância do planejamento tributário para empresas do ramo de serviços.

O presente estudo de caso foi realizado em uma microempresa, localizada na cidade de Três de Maio, que atua no ramo de prestação de serviço em atividade médica, atendimento a urgência e emergência em unidades hospitalares e consultório. A empresa foi submetida aos três regimes tributários em estudo, o Lucro Real, o Lucro Presumido e o Simples Nacional, com o objetivo de encontrar o melhor regime tributário para empresa, aquele em que a carga tributária será mais vantajosa.

Julga-se importante no meio organizacional, pois é uma forma de reduzir custos, o que vai de encontro ao objetivo das empresas que é obtenção de lucro cada vez mais significativos. Além de direcionar a empresa a adotar uma conduta correta e lícita na redução dos impostos

Este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, que de acordo com a definição de Gil “[...] pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.” (GIL, 2010, p.26). No que diz respeito ao tratamento dos dados esta pesquisa pode ser considerada tanto qualitativa quando quantitativa.

Qualitativa pois levará em consideração um questionário informal a fim de buscar destacar as principais características e procedimentos desenvolvidos pela empresa, além de explorar e evidenciar quais métodos de gerenciamento e otimização de recursos a organização se utiliza. Quantitativa pois será utilizada para quantificar o impacto de cada um dos regimes tributários, gerando dados numéricos, a fim de evidenciar qual a carga tributária menos significativa.

Para a geração dos dados, primeiramente identificou-se o regime tributário atual da empresa, após foi realizada uma análise dos dados fornecidos pela empresa, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Balancete e faturamentos mensais de 2019 e 2020. Após extraídas todas as informações necessárias realizou-se a apuração dos impostos levando em conta cada um dos três regimes tributários.

O referencial teórico deste estudo apresenta inicialmente uma breve explanação sobre o sistema tributário brasileiro, após traz as principais características dos três regimes tributários, o Lucro Real, O lucro Presumido e o Simples Nacional, em seguida apresenta o planejamento tributário e seus benefícios. Após o referencial teórico traz-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do mesmo e para finalizar os resultados obtidos através deste estudo.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando fundamentar as informações trazidas neste estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica através de livros, leis e monografias. Deste modo, apresenta-se um breve histórico sobre a tributação brasileira, planejamento tributário e regimes tributários.

### 1.1 SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO

A origem dos tributos se dá na Antiguidade e tem por objetivo possibilitar a vida em sociedade, por meio da contribuição de cada indivíduo em favor do todo. O Brasil é um dos países que têm maior índice de “mortalidade empresarial”, por conseguinte de sua pesada carga tributária. Além, de constituir um emaranhado de obrigações tributárias, estas representam um aporte significativo e oneroso sobre as atividades produtivas das empresas que vem se desenvolvendo e evoluindo a cada exercício (OLIVEIRA, 2013).

O Código Tributário Nacional (CTN), em seu art.3º traz 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.” (BRASIL, 1966).

Modena traz que “Entende-se por tributo uma contribuição, não voluntaria, imposta por lei, pago em moeda pelo devedor chamado contribuinte, para atender as necessidades da administração pública.” (MODENA, 2010, p.17). Os tributos podem ser classificados, de acordo com a teoria tricotômica, em impostos, taxas e contribuições de melhoria. Ainda, Silva e Faria enaltecem

que “[...] o Estado necessita de recursos para financiar suas despesas, e uma das principais fontes desse recurso é a receita tributária, advinda dos tributos cobrados.” (SILVA; FARIA, 2017, p.36).

Conforme o art. 16 da lei 5.172 de 1966, imposto é o “tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte.” (BRASIL, 1966). O imposto está presente praticamente em todas as operações dos consumidores e eles podem ser de competência municipal, estadual ou federal.

A exemplo de imposto de competência dos Municípios e do Distrito Federal, significativo a este estudo, o ISSQN (Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza), no que diz respeito as alíquotas, de acordo com Carneiro “[...] as alíquotas do ISSQN podem ser fixas ou variáveis (entre 2% e 5%), aplicáveis à base de cálculo, que é o valor da prestação do serviço.” (CARNEIRO, 2019, p.127). Portanto, por se tratar de um tributo municipal é de responsabilidade deste o regulamentar.

Padoveze et al. traz que, “As contribuições para Pis e Cofins têm, portanto, finalidades distintas. O Pis financia o seguro-desemprego e o abono salarial anual, e a Cofins financia a previdência social.” (PADOVEZE; et. al., 2017, p.107). Ambas são de incidência Federal e devem ser apuradas mensalmente.

Ainda, em atenção aos impostos de competência Federal, o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) incide sobre os rendimentos, ganhos e lucros auferidos pela entidade, já a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) destinada ao financiamento da seguridade social e incide sobre o lucro das pessoas jurídicas (RIBEIRO; PINTO, 2014).

Os tributos representam a principal fonte de arrecadação do Estado, Oliveira enaltece que “[...] os tributos exercem um grande efeito sobre as empresas brasileiras e, em muitos casos, podem até mesmo definir o futuro delas [...]” (OLIVEIRA, 2013, p.96).

## 1.2 REGIMES TRIBUTÁRIOS

No cenário brasileiro, conforme a legislação vigente, as empresas podem ser tributadas por regimes diferentes, optando pelo que melhor atende suas necessidades, a fim de minimizar a carga tributária. Deste modo, é possível escolher por qual regime tributário irá se apurar o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), tendo em vista os quatro regimes existentes: Lucro Real, Lucro presumido, Lucro Arbitrado e Simples Nacional (SCHNORR; et. al., 2008).

Caires e Gaviola trazem que antes de optar por um regime tributário “A empresa deve apenas respeitar algumas exigências para poder se enquadrar no regime desejado, pois algumas atividades não podem ser enquadradas em todos os regimes tributários.” (CAIRES; GAVIOLA, 2016, p.31).

O Lucro Real para Rodrigues et. al. “[...] é a forma completa de apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido direcionado a todas as pessoas jurídicas quer por obrigatoriedade prevista na legislação vigente quer por livre opção.” (RODRIGUES; et. al., 2013, p.59). Ainda, é importante observar que a apuração deste regime é trimestral ou anual, se a opção for anual deverá ocorrer um recolhimento mensal estimado e ao final do exercício será realizado os ajustes evidenciando as diferenças a recolher ou a recuperar.

Conforme a Lei 9.718/1998, em seu artigo 14, estão obrigados a optar pelo lucro real as pessoas jurídicas que estiverem enquadradas em uma das seguintes situações:

- I - cuja receita total no ano-calendário anterior seja superior ao limite de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais) ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a 12 (doze) meses;
- II - cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;

III - que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;

IV - que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;

V - que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma do art. 2º da Lei nº 9.430, de 1996;

VI - que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring).

VII - que explorem as atividades de securitização de créditos imobiliários, financeiros e do agronegócio. (BRASIL, 1998).

Neste regime para realizar o cálculo do IRPJ e da CSLL, utiliza-se como base de cálculo o lucro real auferido pela empresa e aplica-se sobre este uma alíquota, sendo para o IRPJ 15% e um adicional de 10% se houver realizado lucro acima de R\$ 20.000,00 mensal, já para a CSLL 9%. Se houver prejuízo não haverá incidência destes impostos, ainda, é possível compensar este prejuízo no exercício seguinte limitando-se a 30% do lucro (PINTO, 2009).

De acordo com Oliveira, o PIS/PASEP das empresas optantes pelo Lucro Real “[...] será calculada à alíquota de 1,65% sobre o faturamento mensal da pessoa jurídica, independente da sua denominação ou classificação contábil.” (OLIVEIRA, 2013, p.156). Ainda, em atenção ao COFINS, Oliveira traz que “[...] será calculada à alíquota de 7,6% sobre o faturamento mensal da pessoa jurídica independente da sua denominação ou classificação contábil.” (OLIVEIRA, 2013, p.159).

Ainda, a apuração do IRPJ e a CSLL em relação ao Lucro Real pode se dar de duas formas: trimestral ou anualmente. Sendo a apuração trimestral uma forma completa e definitiva, apurada com base no lucro líquido e ajustada levando em conta as adições, exclusões e compensações permitidas pelo Regulamento do Imposto de Renda (RIR). Já a apuração anual, é a modalidade de tributação que deverá apurar o lucro real e definitivo em 31 de dezembro de cada ano-calendário sendo permitido antecipações mensais ou em outras palavras a “estimativa mensal”, em que se calcula o IRPJ e a CSLL sobre a estimativa da receita bruta apurada mensalmente (RODRIGUES; et. al., 2013).

A Lei Complementar 123/2006 instituiu o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, também conhecido como Simples Nacional. Segundo Rodrigues et. al, este regime tem como objetivo:

O Simples Nacional foi criado pra beneficiar as microempresas e as empresas de pequeno porte com objetivo de simplificar o processo burocrático e unificar os pagamentos dos seguintes tributos:

- a) Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- b) Contribuição Social sobre o Lucro (CSL)
- c) Imposto sobre os produtos Industrializados (IPI)
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)
- e) Contribuição para o PIS/Pasep
- f) Contribuição para seguridade social
- g) Imposto sobre Operações Relativas a Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS)O
- h) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS). (RODRIGUES; et. al., 2013, p.55-56).

Podem ser optantes pelo Simples Nacional as microempresas (ME) ou empresas de Pequeno Porte (EPP), as sociedades empresárias, sociedade simples e o empresário, devidamente registrados (RODRIGUES; et. al., 2013). O Simples Nacional é uma opção tributária que unifica e simplifica a arrecadação dos impostos Federais, Estaduais e Municipais para seus usuários.

De acordo com a Lei 123/2006, considera-se Microempresa e ou Empresa de Pequeno Porte:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

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 de 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\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (BRASIL, 2006).

De acordo com Young “O simples nacional é uma forma de tributação que podemos considerar como progressiva, ou seja: a medida do aumento do faturamento, muda-se a alíquota da tributação.” (YOUNG, 2008, p.15), neste regime os tributos são calculados em cima do faturamento mensal, não sendo computadas as despesas.

Sobre o valor de impostos recolhido mensalmente pelas empresas optantes pelo simples nacional, o art. 18 da lei complementar 123/2006 traz que:

Art. 18. O valor devido mensalmente pela microempresa ou empresa de pequeno porte optante pelo Simples Nacional será determinado mediante aplicação das alíquotas efetivas, calculadas a partir das alíquotas nominais constantes das tabelas dos Anexos I a V desta Lei Complementar, sobre a base de cálculo de que trata o § 3º deste artigo, observado o disposto no § 15 do art. 3º

§ 1º Para efeito de determinação da alíquota nominal, o sujeito passivo utilizará a receita bruta acumulada nos doze meses anteriores ao do período de apuração.

§ 1º A. A alíquota efetiva é o resultado de:  $RBT12 \times Aliq-PD / RBT12$ , em que:

I - RBT12: receita bruta acumulada nos doze meses anteriores ao período de apuração;

II - Aliq: alíquota nominal constante dos Anexos I a V desta Lei Complementar;

III - PD: parcela a deduzir constante dos Anexos I a V desta Lei Complementar. (BRASIL, 2006).

A alíquota do Simples Nacional é definida de acordo com a classificação da atividade econômica da empresa, conforme a Lei Complementar 123/2006, Fabretti afirma que se classifica “[...] para fins de tributação, as atividades exercidas pelas MPEs em 5 tabelas diferentes (Anexos I a V) e, portanto, é necessário segregar as receitas obtidas pela pessoa jurídica em função dessas tabelas [...]”. (FABRETTI; FABRETTI; FABRETTI, 2019, p.168).

Determinadas atividades optantes pelo Simples Nacional, são tributadas pelo anexo III, conforme Art.18 § 5º-B, Lei 203/2006:

§ 5º-B Sem prejuízo do disposto no § 1º do art. 17 desta Lei Complementar, serão tributadas na forma do Anexo III desta Lei Complementar as seguintes atividades de prestação de serviços:

I - creche, pré-escola e estabelecimento de ensino fundamental, escolas técnicas, profissionais e de ensino médio, de línguas estrangeiras, de artes, cursos técnicos de pilotagem, preparatórios

para concursos, gerenciais e escolas livres, exceto as previstas nos incisos II e III do § 5º-D deste artigo;

II - agência terceirizada de correios;

III - agência de viagem e turismo;

IV - centro de formação de condutores de veículos automotores de transporte terrestre de passageiros e de carga;

V - agência lotérica;

VI - (REVOGADO)

VII - (REVOGADO)

VIII - (REVOGADO)

IX - serviços de instalação, de reparos e de manutenção em geral, bem como de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais;

X - (REVOGADO)

XI - (REVOGADO)

XII - (REVOGADO)

XIII - transporte municipal de passageiros;

XIV - escritórios de serviços contábeis, observado o disposto nos §§ 22-B e 22-C deste artigo.

XV - produções cinematográficas, audiovisuais, artísticas e culturais, sua exibição ou apresentação, inclusive no caso de música, literatura, artes cênicas, artes visuais, cinematográficas e audiovisuais.

XVI – fisioterapia;

XVII - corretagem de seguros;

XVIII - arquitetura e urbanismo;

XIX - medicina, inclusive laboratorial, e enfermagem;

XX - odontologia e prótese dentária;

XXI - psicologia, psicanálise, terapia ocupacional, acupuntura, podologia, fonoaudiologia, clínicas de nutrição e de vacinação e bancos de leite. (BRASIL, 2006).

Algumas atividades citadas acima tributadas pelo anexo III, serão tributadas pelo anexo V, caso o Fator R for inferior 28% (gastos com folha de salários), observando o disposto na Lei 123/2006, Art.18 § 5º- M:

§ 5o-M. Quando a relação entre a folha de salários e a receita bruta da microempresa ou da empresa de pequeno porte for inferior a 28% (vinte e oito por cento), serão tributadas na forma do Anexo V desta Lei Complementar as atividades previstas.

I - nos incisos XVI, XVIII, XIX, XX e XXI do § 5o-B deste artigo; (BRASIL, 2006).

Conforme Modena “O lucro presumido é o regime de tributação em que se usa a base de calculo obtida por meio de aplicação de percentual definido por lei sobre a receita bruta.” (MODENA, 2010, p.32).

Nesta forma de apuração não se consideram as despesas que obteve a pessoa jurídica, a forma de cálculo neste sistema tem por base de cálculo o faturamento trimestral multiplicado por uma alíquota de presunção que varia de

1,6% a 32% de acordo com a atividade desenvolvida pela empresa, soma-se a base de cálculo as demais receitas não operacionais, resultando no lucro presumido ao qual se aplica a alíquota do IRPJ. Ainda no caso de o lucro presumido ser superior a R\$60.000,00 no trimestre haverá acréscimo do imposto de renda de 10%. (YOUNG, 2008).

As empresas que podem optar pelo Regime do Lucro presumido conforme a lei 9.718/1998 em seu art. 13 são:

Art. 13. A pessoa jurídica cuja receita bruta total no ano-calendário anterior tenha sido igual ou inferior a R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais) ou a R\$ 6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais) multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, poderá optar pelo regime de tributação com base no lucro presumido. (BRASIL, 1998).

Em relação ao PIS/Pasep as empresas optantes pelo Lucro Presumido apuram o imposto conforme traz Young “A contribuição do PIS/Pasep, devida pelas pessoas jurídicas de direito privado, será calculada com base no seu faturamento. A alíquota a ser utilizada é 0,65%”. (YOUNG, 2008, p.146). Já o recolhimento da COFINS, de acordo com Young “[...] será calculada com base no faturamento, à alíquota de 3%” (YOUNG, 2008, p.158).

### 1.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

De acordo com Oliveira “A redução dos custos é uma necessidade a todas as empresas brasileiras que estão em condições de alta competitividade, algo que se impõem de forma ainda mais premente no que tange aos custos tributários.” (OLIVEIRA, 2013, p.189). Esta redução de custos tributários se dá com o planejamento tributário que para Oliveira “[...] consiste em um conjunto de medidas contínuas que visam a economia de tributos, de forma legal, levando-se em conta as possíveis mudanças rápidas e eficazes, na hipótese do fisco alterar as regras fiscais.” (OLIVEIRA, 2013, p.201/202).

O Planejamento Tributário tem por objetivo, conseguir reduzir o máximo possível da carga tributária, em conformidade com a legislação vigente. Diante disto, é necessário a realização de todo um estudo antes da efetivação do fato

gerador, uma vez que, este ocorrido surge a obrigação. (FABRETTI; FABRETTI, 2014).

Rodrigues expõe a respeito do planejamento tributário:

É notório que os tributos, assim entendidos: impostos, taxas e contribuições, refletem significativamente no aumento dos custos das empresas. Portanto quando se adota o planejamento tributário, a intenção é promover o menor impacto possível no fluxo de caixa da empresa, visando manter a sua sobrevivência. (RODRIGUES; et. al., 2013, p.5)

O planejamento tributário é fundamental para a tomada de decisão frente a escolha do melhor regime tributário, uma vez que este, é irretratável durante todo o exercício e os impostos incidentes impactam de forma significativa o custo das empresas. Segundo Crepaldi, “Do somatório dos custos e despesas, mais da metade do valor é representada pelos tributos. Assim, torna-se imprescindível a adoção de um sistema de economia legal.” (CREPALDI, 2019, p.67).

A legislação prevê que a opção tributária é definitiva dentro do ano calendário, sendo assim, caso a decisão for equivocada ela terá efeito durante o ano todo. Nos regimes do Lucro Real e do Lucro Presumido a opção se dá pelo pagamento da primeira quota do imposto e em relação ao Simples Nacional a opção é feita até o último dia útil do mês de janeiro (CREPALDI, 2019).

A opção pelo Simples Nacional, deve ser feita até o último dia útil do mês de janeiro de cada ano, sendo irretratável durante todo o ano calendário, de acordo com o que traz o Art.16 da Lei 123/2006:

Art. 16. A opção pelo Simples Nacional da pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa e empresa de pequeno porte dar-se-á na forma a ser estabelecida em ato do Comitê Gestor, sendo irretratável para todo o ano-calendário.

§ 2º A opção de que trata o caput deste artigo deverá ser realizada no mês de janeiro, até o seu último dia útil, produzindo efeitos a partir do primeiro dia do ano-calendário da opção, ressalvado o disposto no § 3º deste artigo.

§ 3º A opção produzirá efeitos a partir da data do início de atividade, desde que exercida nos termos, prazo e condições a serem estabelecidos no ato do Comitê Gestor a que se refere o caput deste artigo. (BRASIL, 2006).

Fabretti traz que “O perigo do mau planejamento é redundar em evasão fiscal, que é a redução da carga tributária descumprindo determinações legais, classificadas como crime de sonegação fiscal (Lei nº 8.137/90).” (FRABRETTI, 2005, p.33).

Oliveira conceitua que “[...] evasão fiscal corresponde ao agente (contribuinte) que, por meio de ilícitos, visa eliminar, reduzir ou retardar o recolhimento de um tributo já devido pela ocorrência do fato gerador.” (OLIVEIRA, 2013, p.189). Em contrapartida a este conceito tem-se a Elisão Fiscal, segundo Modena “É um meio legal que visa diminuir o pagamento de tributos, no qual o contribuinte tem o direito de estruturar o seu negócio de maneira que melhor o favorece, procurando a diminuição dos gastos de sua empresa.” (MODENA, 2010, p.23).

Ainda sobre o aspecto da Elisão Fiscal, Silva e Faria destacam que “A elisão fiscal é um ato formal e jurídico, totalmente lícito, para que o contribuinte possa reduzir sua carga tributária, por meio de um ato para antever o fato gerador.” (SILVA; FARIA, 2017, p.16). De outro modo, Crepaldi diz que “Evasão ou sonegação fiscal consiste em utilizar procedimentos que violem diretamente a lei fiscal ou o regulamento fiscal por meios ilícitos, para evitar o pagamento de taxas, impostos e outros tributos.” (CREPALDI, 2019, p.90).

A realização do planejamento tributário permite que a empresa tenha, segundo Caires e Gaviola “[...] a visão de todos os seus custos e alcança a capacidade da formação justa de seus preços de venda, impulsionando assim suas atividades e garantindo uma grande economia financeira.” (CAIRES; GAVIOLA, 2016, p.13).

Conforme traz Modena, o profissional mais adequado para elaborar um planejamento tributário eficaz é o contador, porém, ele deverá dedicar seu tempo ao estudo voltado à legislação tributária brasileira, para que possa realizar este trabalho de forma lícita e em conformidade com o que traz a legislação (MODENA, 2010).

Enfatizando esta questão Modena aponta que “A valorização do profissional da contabilidade é responsabilidade dele mesmo, passando

confiança nos serviços executados, oferecendo caminhos para a diminuição de custos.” (MODENA, 2010, p.25).

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à categorização da pesquisa quanto a sua natureza presente estudo se classifica como pesquisa aplicada, que de acordo com a definição de Gil “[..] pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem. (GIL, 2010, p.26).

No que diz respeito ao tratamento dos dados esta pesquisa é considerada tanto qualitativa quanto quantitativa. Qualitativa pois levará em consideração um questionário informal a fim de buscar destacar as principais características e procedimentos desenvolvidos pela empresa, além de explorar e evidenciar quais métodos de gerenciamento e otimização de recursos a organização se utiliza. Quantitativa pois será utilizada para quantificar o impacto de cada um dos regimes tributários, gerando dados numéricos, a fim de evidenciar qual a carga tributária menos significativa. Freitas e Prandanov citam que uma pesquisa é considerada Qualitativa quando “O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.” (FREITAS; PRONDANOV, 2013, p.128). E considerada Quantitativa quando “Requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador.” (FREITAS; PRONDANOV, 2013, p.128).

Quanto ao objetivo este estudo é de caráter exploratório, pois, conforme define Gil, “A pesquisa exploratória têm como propósito maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (GIL, 2010, p.27). Também será de caráter descritivo, pois conforme Gil a pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”. (GIL, 2010, p.27).

Já em atenção aos dados ou procedimentos técnicos esta pesquisa é classificada como bibliográfica, pois de acordo com Gil, “[...] é elaborada com base em material já publicado. (GIL, 2010, p.29). Também será documental, uma vez que, segundo Gil “[...] vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc.” (GIL, 2010, p. 30). Ainda esta pesquisa será um estudo de caso, que de acordo com o que traz Gil “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...].” (GIL, 2010, p.37).

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Para atingir o objetivo deste estudo utilizou-se de documentação direta e indireta como, pesquisa documental e bibliográfica através de livros, leis e monografias e também foi realizada uma pesquisa de campo através de uma conversa informal e da coleta de dados relativos ao objeto de estudo.

Foi realizada uma coleta de dados da empresa, referente a faturamentos, custos e despesas, a fim de realizar uma análise que possibilite calcular o valor dos impostos levando em conta cada regime de tributação. Após coletados todos os dados financeiros da empresa em estudo, as informações foram tabuladas em uma planilha elaborada pelas autoras, demonstrando os resultados dos cálculos efetuados para verificar qual o melhor regime de tributação para a empresa em estudo.

## 2.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação de dados é uma fase muito importante da pesquisa, que pode ser realizada através dos métodos científicos. Marconi e Lakatos conceituam método como “[...] conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo [...].” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.65).

O presente estudo utilizou como método de abordagem o dedutivo que permite evidenciar de forma clara e objetiva a interpretação dos dados, e de

acordo com Marconi e Lakatos este método “[...] tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.74).

O método de procedimento adotado na elaboração deste estudo foi o comparativo, sendo que para Marconi e Lakatos “[...] o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais, constitui uma verdadeira “experimentação indireta.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.89).

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O estudo de caso foi desenvolvido em uma microempresa, que tem por atividade a prestação de serviço médico, atendimento a urgência e emergência em unidades hospitalares e consultório, localizada na cidade de Três de Maio, no momento a empresa é optante pelo lucro presumido. Com os dados disponibilizados pela empresa, apurou-se os impostos do primeiro, segundo e terceiro trimestre de 2020 pelos regimes do Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional, para então fazer um comparativo e identificar o regime tributário mais vantajoso para a empresa, também foram realizadas projeções para o ano de 2021 pelo Lucro Presumido e pelo Simples Nacional.

No cálculo do Lucro Presumido, considerou-se para a apuração do IR e CSLL a presunção de 32% conforme sua atividade, chegando ao valor do Lucro Presumido multiplicando a receita total do trimestre pela alíquota de 32%. Após, para o cálculo do IR multiplicou-se o valor do Lucro Presumido pela alíquota de 15% e para o cálculo da CSLL multiplicou-se o valor do Lucro presumido pela alíquota de 9%, a empresa por não ultrapassar o limite de lucro de R\$ 60.000,00 por trimestre não paga adicional de IR. Totalizando um total de R\$ 2.578,59 de IR e R\$ 1.547,15 de CSLL nestes dois trimestres da empresa. Os cálculos foram realizados conforme Ilustração 1 abaixo:

Ilustração 1: Apuração do IR e CSLL pelo Lucro Presumido.

Descrição	1º Trimestre 2020	2º Trimestre 2020	3º Trimestre 2020
(=) Receita Total	R\$ 14.109,34	R\$ 25.097,25	R\$ 14.513,99
(X) Percentual de presunção - 32%	R\$ 4.514,99	R\$ 8.031,12	R\$ 4.644,48
(+) Demais Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Ganho de capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Lucro Presumido	R\$ 4.514,99	R\$ 8.031,12	R\$ 4.644,48
(X) Imposto de renda - 15%	R\$ 677,25	R\$ 1.204,67	R\$ 696,67
(x) Adicional de Imposto de Renda - 10%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(X) CSLL - 9%	R\$ 406,35	R\$ 722,80	R\$ 418,00
<b>Total IR a pagar</b>	<b>R\$ 2.578,59</b>		
<b>Total CSLL a pagar</b>	<b>R\$ 1.547,15</b>		

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para o cálculo do PIS E COFINS pelo Lucro Presumido, multiplicou-se a receita pela alíquota de 0,65% para o PIS e de 3% para o COFINS. Totalizando R\$ 349,18 de PIS e R\$ 1.611,62 de COFINS a pagar nestes dois trimestres da empresa. Os cálculos foram realizados conforme Ilustração 2 abaixo:

Ilustração 2: Apuração do PIS e COFINS pelo Lucro presumido.

Competência	Receita Total	PIS a Recolher	COFINS a Recolher 3%
jan/20	R\$ 2.844,14	R\$ 18,49	R\$ 85,32
fev/20	R\$ 7.278,00	R\$ 47,31	R\$ 218,34
mar/20	R\$ 3.987,20	R\$ 25,92	R\$ 119,62
abr/20	R\$ 15.863,18	R\$ 103,11	R\$ 475,90
mai/20	R\$ 1.816,73	R\$ 11,81	R\$ 54,50
jun/20	R\$ 7.417,34	R\$ 48,21	R\$ 222,52
jul/20	R\$ 5.053,60	R\$ 32,85	R\$ 151,61
ago/20	R\$ 4.838,00	R\$ 31,45	R\$ 145,14
set/20	R\$ 4.622,39	R\$ 30,05	R\$ 138,67
<b>Total de PIS a pagar</b>	<b>R\$ 349,18</b>		
<b>Total de COFINS a pagar</b>	<b>R\$ 1.611,62</b>		

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Em atenção ao cálculo do Lucro Real observou-se o Lucro Contábil apurado com base nos dados das demonstrações da empresa, sobre este valor observou-se que em todos trimestres em estudo não houve valores a serem adicionados e nem excluídos, ainda, o lucro trimestral não ultrapassou o montante de R\$60.000,00 que tem por incidência o adicional de 10%, caso este limite fosse excedido. Utilizou-se a alíquota de 15% para apuração do IRPJ e 9% para a apuração da CSLL, as quais totalizaram o valor de

R\$4.418,46 para IRPJ e R\$2.651,07 para CSLL. O cálculo foi realizado conforme Ilustração 3:

Ilustração 3: Apuração do IRPJ e da CSLL pelo Lucro real.

Descrição	1º Trim/2020	2º Trim/2020	3 Trim/2020	Anual
(=) Lucro Contabil/Prejuízo Contabil	R\$ 6.592,30	R\$ 15.913,69	R\$ 6.950,39	R\$ 29.456,38
(=) Adições	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) Exclusões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Base de Calculo	R\$ 6.592,30	R\$ 15.913,69	R\$ 6.950,39	R\$ 29.456,38
(-) Compensações de Prejuízos 30%	R\$ 0,00	R\$ 0,00		
<b>(=) LUCRO REAL / PREJUÍZO FISCAL</b>	<b>R\$ 6.592,30</b>	<b>R\$ 15.913,69</b>	<b>R\$ 6.950,39</b>	<b>R\$ 29.456,38</b>
(X) IRPJ 15%	R\$ 988,85	R\$ 2.387,05	R\$ 1.042,56	R\$ 4.418,46
(x) Adicional de IRPJ - 10%	R\$ 0,00	R\$ 0,00		
(X) CSLL 9%	R\$ 593,31	R\$ 1.432,23	R\$ 625,54	R\$ 2.651,07
<b>Total IR a pagar</b>		<b>R\$ 4.418,46</b>		<b>R\$ 4.418,46</b>
<b>Total CSLL a pagar</b>		<b>R\$ 2.651,07</b>		<b>R\$ 2.651,07</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para o cálculo do PIS e COFINS no Lucro Real, modalidade não-cumulativa, observou-se que a empresa não possui crédito, pois seu custo é relativo a aquisição de produtos de uso médico os quais possuem tributação sob a alíquota zero, tributação monofásica, já a receita da empresa é tributada sob a alíquota básica, que para o Lucro Real, é de 1,65% para PIS e 7,6% para COFINS. Totalizando o valor de R\$886,39 para PIS e R\$4.082,76 para COFINS de acordo com Ilustração 4:

Ilustração 4: Apuração do PIS e COFINS pelo Lucro real.

Competência	Entrada	Crédito PIS 0%	Crédito COFINS 0%	Receita Total	PIS a Recolher 1,65%	COFINS a Recolher 7,6%
jan/20	R\$ 1.827,33	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.844,14	R\$ 46,93	R\$ 216,15
fev/20	R\$ 2.133,99	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 7.278,00	R\$ 120,09	R\$ 553,13
mar/20	R\$ 1.827,33	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.987,20	R\$ 65,79	R\$ 303,03
abr/20	R\$ 2.454,49	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 15.863,18	R\$ 261,74	R\$ 1.205,60
mai/20	R\$ 1.784,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.816,73	R\$ 29,98	R\$ 138,07
jun/20	R\$ 1.870,66	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 7.417,34	R\$ 122,39	R\$ 563,72
jul/20	R\$ 2.130,99	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.053,60	R\$ 83,38	R\$ 384,07
ago/20	R\$ 1.827,33	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.838,00	R\$ 79,83	R\$ 367,69
set/20	R\$ 1.827,33	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.622,39	R\$ 76,27	R\$ 351,30
<b>Total de PIS a pagar</b>					<b>R\$ 886,39</b>	
<b>Total de COFINS a pagar</b>					<b>R\$ 4.082,76</b>	

Fonte: Produção das pesquisadoras.

A empresa não possui funcionários, e a proprietária da empresa possui um pró-labore no valor de R\$ 1045,00 mensal, gerando INSS a pagar de 20%

sobre o valor do pró-labore cada mês nos regimes do Lucro Real e Lucro Presumido. O INSS então foi calculado conforme Ilustração 5 abaixo:

Ilustração 5: INSS patronal pelo Lucro Real e Lucro Presumido.

Competência	Pró-labore	INSS 20%
jan/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
fev/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
mar/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
abr/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
mai/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
jun/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
jul/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
ago/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
set/20	R\$ 1.045,00	R\$ 209,00
<b>Total INSS a pagar</b>		<b>R\$ 1.881,00</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para o cálculo do ISSQN, considerou-se uma alíquota de 3% sobre a receita de cada mês conforme institui a Prefeitura Municipal de Três de Maio - RS, essa alíquota foi considerada conforme atividade exercida pela empresa incidindo tanto no Lucro Presumido quanto no Lucro real. O cálculo foi desenvolvido conforme Ilustração 6 abaixo:

I

Ilustração 6: Apuração ISSQN pelo Lucro Real e Lucro Presumido.

Competência	Receita Total	ISSQN 3%
jan/20	R\$ 2.844,14	R\$ 85,32
fev/20	R\$ 7.278,00	R\$ 218,34
mar/20	R\$ 3.987,20	R\$ 119,62
abr/20	R\$ 15.863,18	R\$ 475,90
mai/20	R\$ 1.816,73	R\$ 54,50
jun/20	R\$ 7.417,34	R\$ 222,52
jul/20	R\$ 5.053,60	R\$ 151,61
ago/20	R\$ 4.838,00	R\$ 145,14
set/20	R\$ 4.622,39	R\$ 138,67
<b>Total ISSQN a pagar</b>		<b>R\$ 1.611,62</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para a apuração dos impostos pelo Regime do Simples Nacional levou-se em consideração a tributação pelo anexo III conforme atividade da empresa,

portanto, para realizar o cálculo, considerou-se a receita acumulada dos últimos 12 meses e o gasto com folha acumulado nos últimos 12 meses.

Levando em consideração que algumas atividades enquadradas pelo anexo III devem apurar seus impostos com base no anexo V se o fator “r” (relação percentual entre receita e gasto total com a folha) for menor que 28%, calculou-se o fator “r” da empresa dividindo a receita acumulada dos últimos 12 meses pelo total de gastos com folha acumulado nos últimos 12 meses. Com este cálculo então chegamos ao resultado de que a empresa possui fator “r” menor que 28%, tributando seus impostos pelo anexo V. A Ilustração 7 abaixo demonstra a receita e gastos com folha acumulados nos últimos 12 meses para cada mês de apuração bem como o seu percentual de fator “r”.

Ilustração 7: Fator “r”.

Competência	Receita acumulada	Gastos com folha acumulado	fator "r"
jan/20	R\$ 98.307,33	R\$ 14.371,20	14,62%
fev/20	R\$ 83.643,77	R\$ 14.427,60	17,25%
mar/20	R\$ 80.079,64	R\$ 14.484,00	18,09%
abr/20	R\$ 80.170,64	R\$ 14.540,40	18,14%
mai/20	R\$ 92.828,43	R\$ 14.596,80	15,72%
jun/20	R\$ 86.786,84	R\$ 14.653,20	16,88%
jul/20	R\$ 77.484,01	R\$ 14.709,60	18,98%
ago/20	R\$ 79.429,04	R\$ 14.766,00	18,59%
set/20	R\$ 82.382,24	R\$ 14.822,40	17,99%

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Levando em consideração a tabela do anexo V do Simples Nacional, a empresa se encaixa todos os meses na primeira faixa de tributação pela sua receita bruta acumulada ser inferior a R\$ 180.000,00. Sendo assim a empresa está sujeita a uma alíquota de 15,5% sobre o faturamento de cada mês. O cálculo foi realizado conforme Ilustração 8 abaixo:

Ilustração 8: Cálculo Simples Nacional.

Competência	Receita Total	Receita acumulada	Alíquota	Impostos a pagar
jan/20	R\$2.844,14	R\$72.490,64	15,50%	R\$440,84
fev/20	R\$7.278,00	R\$53.475,23	15,50%	R\$1.128,09
mar/20	R\$3.987,20	R\$57.845,18	15,50%	R\$618,02
abr/20	R\$15.863,18	R\$59.947,58	15,50%	R\$2.458,79
mai/20	R\$1.816,73	R\$69.179,11	15,50%	R\$281,59
jun/20	R\$7.417,34	R\$68.151,70	15,50%	R\$1.149,69
jul/20	R\$ 5.053,60	R\$77.484,01	15,50%	R\$783,31
ago/20	R\$ 4.838,00	R\$79.429,04	15,50%	R\$749,89
set/20	R\$ 4.622,39	R\$82.382,24	15,50%	R\$716,47
				<b>R\$8.326,69</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Ainda a Ilustração 9 abaixo discrimina o valor de cada imposto pago dentro do Simples Nacional em cada mês.

Ilustração 9: Discriminação dos impostos – Simples Nacional.

Competência	Receita Total	INSS/ CPP	ISS	CSLL	IRPJ	COFINS	PIS	Total
jan/20	R\$ 2.844,14	R\$ 127,18	R\$ 61,72	R\$ 66,13	R\$ 110,21	R\$ 62,16	R\$ 13,45	R\$ 440,84
fev/20	R\$ 7.278,00	R\$ 325,45	R\$ 157,93	R\$ 169,21	R\$ 282,02	R\$ 159,06	R\$ 34,41	R\$ 1.128,09
mar/20	R\$ 3.987,20	R\$ 178,30	R\$ 86,52	R\$ 92,70	R\$ 154,50	R\$ 87,14	R\$ 18,85	R\$ 618,02
abr/20	R\$ 15.863,18	R\$ 709,36	R\$ 344,23	R\$ 368,82	R\$ 614,70	R\$ 346,69	R\$ 74,99	R\$ 2.458,79
mai/20	R\$ 1.816,73	R\$ 81,24	R\$ 39,42	R\$ 42,24	R\$ 70,40	R\$ 39,70	R\$ 8,59	R\$ 281,59
jun/20	R\$ 7.417,34	R\$ 331,68	R\$ 160,96	R\$ 172,45	R\$ 287,42	R\$ 162,11	R\$ 35,07	R\$ 1.149,69
jul/20	R\$ 5.053,60	R\$ 225,98	R\$ 109,66	R\$ 117,50	R\$ 195,83	R\$ 110,45	R\$ 23,89	R\$ 783,31
ago/20	R\$ 4.838,00	R\$ 216,34	R\$ 104,98	R\$ 112,48	R\$ 187,47	R\$ 105,73	R\$ 22,87	R\$ 749,89
set/20	R\$ 4.622,39	R\$ 206,70	R\$ 100,31	R\$ 107,47	R\$ 179,12	R\$ 101,02	R\$ 21,85	R\$ 716,47
								<b>R\$ 8.326,69</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

A Ilustração 10 a seguir faz um comparativo dos impostos apurados pelos três regimes:

Ilustração 10: Comparativo Lucro Presumido, Lucro Real e Simples Nacional.

Impostos	Lucro Presumido	Lucro Real	Simples Nacional
IRPJ	R\$2.578,59	R\$4.418,46	R\$2.081,67
CSLL	R\$1.547,15	R\$2.651,07	R\$1.249,00
ISSQN	R\$1.611,62	R\$1.611,62	R\$1.165,74
PIS	R\$349,18	R\$886,39	R\$253,96
COFINS	R\$1.611,62	R\$4.082,76	R\$1.174,06
INSS	R\$1.881,00	R\$1.881,00	R\$2.402,26
<b>Total</b>	<b>R\$9.579,16</b>	<b>R\$15.531,30</b>	<b>R\$8.326,69</b>

Fonte: produção das autoras.

Observando a apuração dos impostos nos três regimes, conforme ilustração 10, conclui-se que regime mais vantajoso para a empresa é o Regime do Simples Nacional, podemos verificar que o montante dos impostos apurados com base no Lucro Real é bastante elevado em consideração aos demais.

### 3.1 PROJEÇÃO 2021

Como o intuito do estudo é o planejamento tributário, e levando em consideração que a empresa por se enquadra no anexo V do Simples Nacional e ter a possibilidade de tributar pelo anexo III que possui alíquotas mais favoráveis, elaboramos uma projeção para o ano de 2021 no regime do Lucro Presumido (o qual a empresa é optante até o momento) e no regime do Simples Nacional, considerando um investimento com folha mais alto para assim tributar pelo Anexo III.

Para realizar a projeção levamos em consideração entrevista informal com a sócia proprietária da empresa, a qual manifestou interesse em expandir os negócios para o ano de 2021, para tanto projetamos que a empresa teria de Receita R\$ 8.000,00 mensal a partir de outubro/2020, esse valor foi calculado realizando uma média das últimas receitas da empresa. Também consideramos que de outubro/2020 até dezembro/2020 a proprietária da empresa retiraria um pró-labore de R\$3.000,00 mensal e para 2021 um pró labore de R\$2.500,00 mensal.

Restando para o cálculo dos impostos do Simples Nacional as receitas acumuladas, gastos com folha acumulados e fator “r” conforme Ilustração 11 abaixo:

Ilustração 11: Fator “r” – Projeção 2021.

Competência	Receita acumulada	Gastos com folha acumulado	fator "r"
jan/21	R\$77.720,58	R\$22.086,00	28,42%
fev/21	R\$82.876,44	R\$23.332,00	28,15%
mar/21	R\$83.598,44	R\$24.578,00	29,40%
abr/21	R\$87.611,24	R\$25.824,00	29,48%
mai/21	R\$79.748,06	R\$27.070,00	33,94%
jun/21	R\$85.931,33	R\$28.316,00	32,95%
jul/21	R\$86.513,99	R\$29.562,00	34,17%
ago/21	R\$89.460,39	R\$30.808,00	34,44%
set/21	R\$92.622,39	R\$32.054,00	34,61%
out/21	R\$96.000,00	R\$33.300,00	34,69%
nov/21	R\$96.000,00	R\$32.200,00	33,54%
dez/21	R\$96.000,00	R\$31.100,00	32,40%

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Com esta projeção a empresa ficou com o fator “r” superior a 28% podendo tributar pelo anexo III do Simples Nacional. Assim ela se encaixaria na primeira faixa de tributação, pois sua receita acumulada não foi superior a R\$ 180.000,00 em nenhum mês, estando sujeita a uma alíquota de 6% sobre o faturamento em cada mês. A Ilustração 12 abaixo demonstra o cálculo dos impostos do Simples Nacional para a projeção de 2021.

Ilustração 12: Simples Nacional- Projeção 2021.

Competência	Receita Total	Receita acumulada	Alíquota	Impostos a pagar
jan/21	R\$ 8.000,00	R\$77.720,58	6,00%	R\$480,00
fev/21	R\$ 8.000,00	R\$82.876,44	6,00%	R\$480,00
mar/21	R\$ 8.000,00	R\$83.598,44	6,00%	R\$480,00
abr/21	R\$ 8.000,00	R\$87.611,24	6,00%	R\$480,00
mai/21	R\$ 8.000,00	R\$79.748,06	6,00%	R\$480,00
jun/21	R\$ 8.000,00	R\$85.931,33	6,00%	R\$480,00
jul/21	R\$ 8.000,00	R\$86.513,99	6,00%	R\$480,00
ago/21	R\$ 8.000,00	R\$89.460,39	6,00%	R\$480,00
set/21	R\$ 8.000,00	R\$92.622,39	6,00%	R\$480,00
out/21	R\$ 8.000,00	R\$96.000,00	6,00%	R\$480,00
nov/21	R\$ 8.000,00	R\$96.000,00	6,00%	R\$480,00
dez/21	R\$ 8.000,00	R\$96.000,00	6,00%	R\$480,00
				<b>R\$5.760,00</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras

Ainda a Ilustração 13 abaixo discrimina o valor de cada imposto pago dentro do Simples Nacional em cada mês de projeção:

Ilustração 13: Discriminação dos impostos Simples Nacional- Projeção 2021.

Competência	Receita Total	INSS/ CPP	ISS	CSLL	IRPJ	COFINS	PIS	Total
jan/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
fev/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
mar/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
abr/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
mai/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
jun/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
jul/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
ago/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
set/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
out/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
nov/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
dez/21	R\$ 8.000,00	R\$ 208,32	R\$ 160,80	R\$ 16,80	R\$ 19,20	R\$ 61,54	R\$ 13,34	R\$ 480,00
								<b>R\$ 5.760,00</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras

Para o cálculo da projeção do Lucro Presumido, considerou-se para a apuração do IR e CSLL a presunção de 32% conforme sua atividade, chegando ao valor do Lucro Presumido multiplicando a receita total do trimestre pela alíquota de 32%. Após, para o cálculo do IR multiplicou-se o valor do Lucro Presumido pela alíquota de 15% e para o cálculo da CSLL multiplicou-se o valor do Lucro presumido pela alíquota de 9%, a empresa por não ultrapassar o limite de lucro de R\$ 60.000,00 por trimestre não paga adicional de IR. Totalizando um total de R\$ 4.608,00 de IR e R\$ 2.764,80 de CSLL nestes dois trimestres da empresa. Os cálculos foram realizados conforme Ilustração 14 abaixo:

Ilustração 14: Calculo IR e CSLL pelo Lucro Presumido – Projeção 2021.

Descrição	1º Trimstre 2021	2º Trimstre 2021	3º Trimstre 2021	4º Trimstre 2021
(=) Receita Total	R\$24.000,00	R\$24.000,00	R\$24.000,00	R\$24.000,00
(X) Percentual de presunção - 32%	R\$7.680,00	R\$7.680,00	R\$7.680,00	R\$7.680,00
(+) Demais Receitas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
(+) Ganho de capital	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
(=) Lucro Presumido	R\$7.680,00	R\$7.680,00	R\$7.680,00	R\$7.680,00
(X) IR- 15%	R\$1.152,00	R\$1.152,00	R\$1.152,00	R\$1.152,00
(x) Adicional de IR - 10%	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
(X) CSLL - 9%	R\$691,20	R\$691,20	R\$691,20	R\$691,20
<b>Total IR a pagar</b>	<b>R\$4.608,00</b>			
<b>Total CSLL a pagar</b>	<b>R\$2.764,80</b>			

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para o cálculo do PIS E COFINS pelo Lucro Presumido na projeção multiplicou-se a receita pela alíquota de 0,65% para o PIS e de 3% para o

COFINS. Totalizando R\$ 624,00 de PIS e R\$ 2.880,00 de COFINS a pagar nestes dois trimestres da empresa. Os cálculos foram realizados conforme Ilustração 15 abaixo:

Ilustração 15: PIS e COFINS pelo Lucro Presumido- Projeção 2021.

Competência	Receita Total	PIS - 0,65%	COFINS - 3%
jan/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
fev/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
mar/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
abr/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
mai/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
jun/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
jul/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
ago/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
set/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
out/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
nov/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
dez/21	R\$8.000,00	R\$52,00	R\$240,00
<b>Total de PIS a pagar</b>		<b>R\$624,00</b>	
<b>Total de COFINS a pagar</b>		<b>R\$2.880,00</b>	

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para o cálculo do ISSQN pelo Lucro Presumido na Projeção, considerou-se uma alíquota de 3% sobre a receita de cada mês conforme institui a Prefeitura Municipal de Três de Maio- RS, essa alíquota foi considerada conforme atividade exercida pela empresa. O cálculo foi desenvolvido conforme Ilustração 16 abaixo:

Ilustração 16: ISSQN pelo Lucro Presumido – Projeção 2021.

Competência	Receita Total	ISSQN - 3%
jan/21	R\$8.000,00	R\$240,00
fev/21	R\$8.000,00	R\$240,00
mar/21	R\$8.000,00	R\$240,00
abr/21	R\$8.000,00	R\$240,00
mai/21	R\$8.000,00	R\$240,00
jun/21	R\$8.000,00	R\$240,00
jul/21	R\$8.000,00	R\$240,00
ago/21	R\$8.000,00	R\$240,00
set/21	R\$8.000,00	R\$240,00
out/21	R\$8.000,00	R\$240,00
nov/21	R\$8.000,00	R\$240,00
dez/21	R\$8.000,00	R\$240,00
<b>Total ISSQN a pagar</b>		<b>R\$2.880,00</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para o cálculo do INSS pelo Lucro Presumido na Projeção, considerou-se uma alíquota de 20% sobre o valor do pró-labore cada mês nos regimes do Lucro Real e Lucro Presumido. O INSS então foi calculado conforme ilustração 17 abaixo:

Ilustração 17: INSS pelo Lucro Presumido do- Projeção 2021.

Competência	Pró-labore	INSS 20%
jan/21	R\$2.500,00	R\$500,00
fev/21	R\$2.500,00	R\$500,00
mar/21	R\$2.500,00	R\$500,00
abr/21	R\$2.500,00	R\$500,00
mai/21	R\$2.500,00	R\$500,00
jun/21	R\$2.500,00	R\$500,00
jul/21	R\$2.500,00	R\$500,00
ago/21	R\$2.500,00	R\$500,00
set/21	R\$2.500,00	R\$500,00
out/21	R\$2.500,00	R\$500,00
nov/21	R\$2.500,00	R\$500,00
dez/21	R\$2.500,00	R\$500,00
<b>Total INSS a pagar</b>		<b>R\$6.000,00</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Ainda a Ilustração 18 abaixo traz um comparativo das projeções de 2021 pelo Lucro Presumido e Simples Nacional, discriminando cada imposto.

Ilustração 18: Comparativo projeções 2021.

Imposto	Simples Nacional	Lucro Presumido
IRPJ	R\$230,40	R\$4.608,00
CSLL	R\$201,60	R\$2.764,80
PIS	R\$160,13	R\$624,00
COFINS	R\$738,43	R\$2.880,00
ISSQN	R\$1.929,60	R\$2.880,00
INSS	R\$2.499,84	R\$6.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$5.760,00</b>	<b>R\$19.756,80</b>

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Levando em consideração o resultado das projeções verificou-se que a empresa teria uma economia de aproximadamente R\$13.000,00 no ano projetado se optar pelo Simples Nacional.

## CONCLUSÃO

O cenário altamente competitivo e globalizado em que as organizações estão inseridas, aliado complexa e elevada carga tributária brasileira, são fatores que impactam diretamente o sucesso de qualquer empresa. Sendo assim, é imprescindível que as organizações desenvolvam um planejamento tributário eficaz, pois, por meio deste, é possível que a empresa reduza de modo lícito, seus custos com os impostos, acarretando um preço de venda competitivo e rentável, trazendo vantagens diante de seus concorrentes.

Ainda, o planejamento tributário aliado a informações contábeis pode orientar para uma reestruturação futura com base nos objetivos da empresa. Deste modo, realizamos este estudo com o intuito de apurar qual o melhor regime tributário para empresa analisada, através de suas demonstrações contábeis, inovamos ao realizamos uma projeção para o ano seguinte. Este planejamento foi desenvolvido em uma microempresa, que atua no ramo de prestação de serviço em atividade médica, localizada na cidade de Três de Maio, com base nos dados do período de janeiro a setembro do ano de 2020.

Visando responder o problema da pesquisa realizamos o apuração dos impostos no três regimes, Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional, as informações utilizadas neste, foram as demonstrações contábeis do primeiro, segundo e terceiro trimestre de 2020, ainda, para evidenciar resultados mais precisos e relevantes, realizamos uma projeção para o exercício de 2021 com base em um faturamento estimado.

Diante do exposto, concluímos já em um primeiro momento que a melhor opção tributária para empresa em estudo é o Simples Nacional, porém a projeção realizada para o ano seguinte possibilita uma redução tributária ainda maior, observando que em 2020 a empresa tributou os impostos com base no Simples Nacional pelo anexo V, o qual traz uma carga tributária mais elevada, e em 2021 a projeção proposta observa o percentual do Fator “R”, possibilitando a tributação pelo anexo III, que possui alíquota mais favoráveis evidenciando e reafirmando as vantagens da opção pelo Simples Nacional.

Este estudo tem relevância para a empresa, pois traz um direcionamento tributário mais eficaz, que possibilita a redução de custos e a maximização de seus lucros. Em relação ao meio acadêmico, é importante, uma vez que, estes

necessitam ter uma visão cada vez mais voltada a contabilidade gerencial, ter conhecimento sobre os regimes tributários existentes e a legislação pertinente, por ser uma demanda crescente.

Se empresa optar pelo Simples Nacional no ano de 2021, ao final do exercício é relevante estruturar um comparativo dos impostos pagos no Simples Nacional e os impostos que seriam pagos se ela permanecer no Lucro Presumido. Este comparativo possibilitará verificar com precisão a economia financeira obtida através do planejamento tributário.

## REFERENCIAS

BRASIL. **Lei complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2019.

BRASIL, **Lei nº 9718**, de 27 de novembro de 1998. Altera a Legislação Tributária Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9718.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9718.htm)>. Acesso em: 16 set. 2019.

BRASIL, **Lei nº 5172**, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172.htm)>. Acesso em: 10 out. 2019.

CAIRES, Letícia da Silva; GAVIOLA, Thaísa Fernanda Jeremias. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta Estratégica**. Monografia. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSALESIANO, Lins-SP, 2016.

CARNEIRO, Claudio. **Impostos Federais, Estaduais e Municipais**. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

CREPALDI, Silvio. **Planejamento Tributário: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

---

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FABRETTI, Láudio Camargo; FABRETTI, Dilene Ramos. **Direito Tributário para os Cursos de Administração e Ciências Contábeis**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FABRETTI, Láudio Camargo; FABRETTI, Denise; FABRETTI, Dilene Ramos. **As Micro e Pequenas Empresas e o Simples Nacional: tratamento tributário, fiscal e comercial**. São Paulo: Atlas, 2019.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: explicação das normas da ABNT**. 17. ed. Porto Alegre: Dactilo Plus, 2013.

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

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

MODENA, Franciele. **A Utilização do Planejamento Tributário em uma Empresa do Ramo Metalúrgico na Cidade de Caxias do Sul**. Monografia. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul- RS, 2010.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro. **Contabilidade Tributária**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís et al. **Contabilidade e Gestão Tributária: teoria, prática e ensino**. São Paulo: Cengage, 2017.

PINTO, João Roberto Domingues. **Imposto de Renda, Contribuições Administradas pela Secretaria da Receita Federal e Sistema Simples: atualizado até 15 de janeiro de 2009**. 17. ed. Porto Alegre: Scan, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura; PINTO, Mauro Aparecido. **Introdução a Contabilidade Tributária**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

RODRIGUES, Aldenir Ortiz. et al. **IRPJ, CSL, PIS/PASEP e COFINS**. (Coleção IOB planejamento tributário; 2. ed. São Paulo: IOB, 2013.

SCCHNORR, Paulo Wlter; et al. **Escrituração Contábil Simplificada para Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: Conselho Federal da Contabilidade, 2008.

---

SILVA, Filipe Martins da; FARIA, Ramon Alberto Cunha de. **Planejamento Tributário**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Planejamento Tributário**. 4. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

\_\_\_\_\_. **Lucro Presumido**. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

\_\_\_\_\_. **Lucro Real**. 5. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

\_\_\_\_\_. **Regimes de Tributação Federal**. 7. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

## **A IMPORTÂNCIA DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR PERANTE A REFORMA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA COMERCIAL**

Bruno Henrique da Silva Pretzel<sup>1</sup>

Anderson Pinceta<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A reforma da previdência traz alteração no que concerne aos direitos do trabalhador em alcançar a aposentadoria, neste sentido a previdência complementar é uma forma de suplementar a renda dos trabalhadores. O objetivo deste artigo é avaliar o conhecimento dos colaboradores de uma empresa comercial sobre a Importância da Previdência Complementar frente a reforma da previdência social, analisando o grau de conhecimento sobre os planos de previdência complementar e qual o número de colaboradores que tem um plano de previdência social. O artigo é uma pesquisa aplicada, quantitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e uma pesquisa-ação, a geração de dados se dá por meio de pesquisa de campo através de formulário on-line e a coleta de dados bibliográfica, em artigos científicos, dissertações e arquivos digitais, a interpretação de dados será dedutiva e estatística. As principais temáticas são o Sistema Previdenciário Brasileiro e os Regimes Próprio de Previdência Social(RPPS) e Geral de Previdência Social(RGPS), o Regime de Previdência Complementar(RPC) e a Reforma da Previdência, com a fundamentação dos autores Pinto(2010), Martins(2009), Júnior(2012) e Ricetti(2010). O problema do presente artigo remete-se ao questionamento “Qual a percepção do contribuinte frente ao aumento do tempo de contribuição para alcançar a aposentadoria e os rendimentos futuros?”. Ao final do estudo verificou-se que os pesquisados têm pouco conhecimento sobre o tema, o número de filiados a planos de previdência complementar são muito pequenos, grande parte dos pesquisados nunca realizou uma simulação em algum plano e muitos gostariam de participar de um plano, mas notou-se que o valor que os mesmos poderiam contribuir não é suficiente para alcançar a renda desejada pelos pesquisados.

**Palavras-Chave:** Aposentadoria - Previdência Complementar – Renda Complementar.

### **ABSTRACT**

The Pension reform brings changes in what concerns the rights of the worker to reach the retirement, in this way the Supplementary Pension is an option to supplement their income. The purpose of this article is to evaluate the

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. E-mail: bruno.pretzel@outlook.com

<sup>2</sup> Mestre em Planejamento Estratégico de Organizações. Orientador. Coordenador do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. E-mail: contabeis@fema.com.br

knowledge of the employees of a commercial company regarding the importance of Supplementary Pension Plans in the face of social security reform, analyzing the degree of knowledge about Supplementary Pension Plans and the number of employees who have a Social Pension Plan. The article is an applied, quantitative, exploratory, descriptive, and bibliographic and action-research, the generation of data occurs through field research through an online form and from bibliographic data, in scientific articles, dissertations and digital files, data interpretation will be deductive and statistical. The main themes are the Brazilian Pension System, the Own Social Pension Regime (Regime Próprio de Previdência Social – RPPS), General Social Pension Regime (Regime Geral de Previdência Social – RGPS), Supplementary Pension Regime (Regime de Previdência Complementar – RPC) and the Pension Reform, based on the authors Pinto (2010), Martins (2009), Júnior (2012), Ricetti (2010). The issue of the present article refers to the question “What is the taxpayer’s perception regarding the increase in the contribution time to reach retirement and future earnings? “ At the end of this study, it was found that the respondents have little knowledge on this theme and the number of members of Supplementary Pension Plans is very small. Most respondents never performed a simulation in any Plan and many would like to participate in a Plan, but it was noted that the amount that they could contribute is not enough to achieve the desired income by those surveyed.

Keywords: Retirement – Supplementary Pension – Complementary Income.

## INTRODUÇÃO

Com as alterações da lei geral da previdência social se faz necessário cumprir novas regras para atingir a aposentadoria e os contribuintes a alcançam com idade mais elevada, e devem cumprir novas exigências para atingir a aposentadoria, sendo que não existe mais a variável de idade mínima para a aposentadoria. Deste modo, os contribuintes que não se encaixam na regra de transição e os novos contribuintes terão que trabalhar por mais tempo para atingir os requisitos e se tornar um beneficiário do sistema previdenciário, assim o tema deste projeto é a Importância da Previdência Complementar perante a reforma da Previdência Social. Para tanto o tema se delimita a importância da Previdência Complementar para os colaboradores de uma concessionária de máquinas agrícolas na região noroeste do Rio Grande do Sul, no mês de outubro de 2020.

Visto a crescente expectativa de vida da população brasileira é visível a necessidade de uma alteração significativa no sistema previdenciário brasileiro,

deste modo os contribuintes terão que contribuir por um período maior, assim pergunta-se “Qual a percepção do contribuinte frente ao aumento do tempo de contribuição para alcançar a aposentadoria e os rendimentos futuros?”, tendo este ponto como problema o estudo abordará uma forma alternativa de complementar a renda do contribuinte no futuro. A reforma da previdência versa em estender o início da aposentaria da população economicamente ativa o que garante que os saldos da previdência aumentem afim de garantir a sustentabilidade do sistema previdenciário. A previdência complementar tem por objetivo segurar o contribuinte de que indiferente da sua aposentadoria pela previdência social este terá valores acumulados de sua contribuição para uma das formas de previdência complementar e tem o direito de sacar estes valores para sua subsistência ou para complemento de renda. (PINTO, 2010).

O objetivo geral deste estudo é demonstrar a percepção da importância da previdência complementar frente a nova previdência social em uma organização do ramo de comercialização de máquinas agrícolas na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Deste modo, o presente estudo tem por objetivos específicos elaborar questionário para os colaboradores; aplicar questionário na organização; analisar as respostas, visando verificar a quantidade de colaboradores que tem um plano de previdência complementar; analisar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre a previdência complementar; verificar a importância da previdência complementar para os entrevistados.

Este artigo traz a oportunidade de conhecer com profundidade a previdência complementar, bem como as alterações da lei geral de previdência que tem seu texto alterado pela EC 103/2019, o que é de grande importância para a formação acadêmica quanto para a vivência profissional.

O presente artigo foi estruturado metodologicamente como sendo uma pesquisa aplicada, quantitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e uma pesquisa-ação, a geração de dados foi por meio de pesquisa de campo através de formulário on-line e a coleta de dados bibliográfica, em artigos científicos, dissertações e arquivos digitais, a interpretação de dados será dedutiva e

estatística. Os principais autores que fundamentaram este artigo são Pinto(2010), Martins(2009), Júnior(2012) e Ricetti(2010).

O artigo aborda o Sistema Previdenciário Brasileiro e os Regimes Próprio de Previdência social(RPPS) e Geral de Previdência Social(RGPS), o Regime de Previdência Complementar(RPC) e a Reforma da Previdência. Este trabalho é dividido em Referencial Teórico, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados e as conclusões acerca do tema e da pesquisa. Com o presente estudo deseja-se demonstrar a importância da previdência complementar, como esta é formada, verificar e quantificar as pessoas que já são participantes de um plano de previdência, verificar o quanto os participantes estão dispostos a dispendir mensalmente e o quanto desejam ter de retorno no futuro, tudo isso com o intuito principal de demonstrar a importância do tema frente ao novo sistema previdenciário brasileiro.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente artigo tem como temas o Sistema Previdenciário Brasileiro, o Regime Próprio de Previdência social(RPPS) e Regime Geral de Previdência Social(RGPS), o Regime de Previdência Complementar(RPC) e a Reforma da Previdência.

### 1.1 SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO E OS REGIMES PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL (RPPS) E GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL (RGPS)

O sistema previdenciário do Brasil é um dos pilares constitucionais de ordem social da Seguridade Social, sistema que contempla em seu bojo a Saúde, a Assistência Social e a Previdência Social. Martins conceitua a Seguridade Social como sendo:

Conjunto de princípios, de regras e de instituições destinados a estabelecer um sistema de proteção social aos indivíduos contra contingências que impeçam de prover as suas necessidades pessoais básicas e de sua família, integrados por iniciativa dos

---

poderes públicos e da sociedade, visando assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social. (MARTINS, 2009, p. 20).

Assim pode-se notar que o estado se preocupa em ter o contribuinte segurado para casos de infortúnios futuros, para isso a seguridade social tem a participação do estado e do contribuinte. A Constituição Federal em seu artigo 194 diz “A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social.” (BRASIL, 1988).

A Assistência Social tem caráter não contributivo e é dever do estado e ofertada a quem dela necessitar, a Saúde do mesmo modo é de caráter não contributivo, é direito universal de todos e dever do estado, já a Previdência Social é de caráter contributivo e de filiação obrigatória, serve para assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção para o diferentes motivos para encerrar as atividades laborais seja, por tempo determinado ou por tempo indeterminado (BRASIL, 1988).

A Previdência Social é administrada pela Secretaria Especial da Previdência Social, órgão integrado ao Ministério da Economia, as políticas previdenciárias são aplicadas e executadas pelo INSS – Instituto Nacional de Seguro Social. A missão da previdência social de acordo com o governo federal “[...] é garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social.” (SECRETARIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2013). O sistema previdenciário é sustentado por dois pilares, sendo eles a previdência social básica que é ofertada pelo governo federal e a previdência complementar que é oferecida por bancos e seguradas a quem desejar, e essa é um complemento a previdência básica. De acordo com Pinto:

“No regime básico, considerados compulsórios, isto é de filiação obrigatória, estão incluídos o RGPS – Regime Geral de Previdência Social e os RPPS – Regime Próprio de Previdência Social. Os regimes complementares, considerados facultativos, desdobram-se no Regime de Previdência Complementar Privado e no Regime de Previdência Complementar Público. (PINTO, 2010, p. 55).

Assim tem-se a divisão da Previdência Social em Regime Geral e Regime Complementar, onde uma é de caráter contributivo obrigatório, onde a obrigatoriedade dá-se pelo vínculo empregatício e outra é de caráter facultativo.

O sistema previdenciário de filiação e contribuição obrigatória se divide em duas vertentes, das quais diferentes tipos de trabalhadores se enquadram, afim de garantir a longo prazo o seu direito de descanso remunerado, o que se conhece como aposentadoria, os dois regimes são de responsabilidade do estado, seja por meio da união, estados, distrito federal ou municípios, de forma direta ou indireta por meio de criação de autarquias com administração independente, mas vinculados ao estado (PINTO, 2010).

Conforme Pinto, o regime próprio de previdência social é formado por servidores enquadrados em cargos e funções de caráter efetivo (PINTO, 2010), ou seja, servidores que prestaram concurso público, como servidores públicos e militares da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, do mesmo modo que os servidores em cargo efetivo de fundação e autarquias ligadas a um dos entes federativos, sendo a estes assegurado o direito de previdência em caráter contributivo e de filiação obrigatória pelo ato da assinatura do termo de posse no cargo ao qual foi nomeado após os tramites legais.

O Regime Geral de Previdência tem suas fundamentações legais no Art. 201 da Constituição Federal de 1988, na lei 8.212/91 que dispõem sobre a organização da Seguridade Social e institui o plano de custeio; na Lei 8.213/91 que dispõem sobre o Plano de Benefícios da Previdência Social e no Decreto 3.048/99 que regulamenta a Previdência Social. Conforme o Art. 201 da Constituição Federal de 1988 que diz:

A previdência social será organizada sob a forma de regime geral, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, observados critérios que preservem, o equilíbrio financeiro e atuarial, e atendera nos termos da lei, a:

- I – Cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte ou idade avançada;
- II – Proteção a maternidade, especialmente à gestante;

---

III – proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário;  
IV – Salário-família e auxílio-reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda;  
V – Pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes, observando o disposto no §2. (BRASIL, 1988).

São beneficiários do RGPS as pessoas físicas que são conhecidas no direito previdenciário como segurados e também os seus dependentes. São considerados dependentes de primeira classe o cônjuge, companheiro e filhos; de segunda classe são os pais; de terceira classe são os irmãos. Pinto define que, o fato gerador da filiação ao RGPS se dá ao vínculo entre o contribuinte e a previdência social, o que gera direitos e obrigações (PINTO, 2010).

Segurado obrigatório é a pessoa que exerça qualquer tipo de atividade lícita e em contrapartida recebe uma remuneração, são categorias de segurados obrigatórios os empregados, os empregados domésticos, o contribuinte individual, o trabalhador avulso e o segurado especial. O segurado facultativo é aquele que filia-se voluntariamente ao RPPS, mas este não pode estar exercendo nem uma atividade remunerada, pois isto gera vínculo empregatício e se enquadra na modalidade de segurado obrigatório, são categorias de segurador facultativos, as donas de casa, os estudantes, os estagiários, os desempregados, os presidiários não remunerados e também o brasileiro que reside no exterior, desde que não esteja filiado à um sistema previdenciário do país com o qual o Brasil tenha acordo de cooperação (PINTO, 2010).

O sistema do regime geral de previdência social é composto por dez benefícios diferentes, sendo eles quatro aposentadorias, três tipos de auxílio, dois tipos de salários e um benefício de pensão por morte. A seguir será abordado os dez benefícios do RGPS.

Aposentadoria por tempo de contribuição, nesta modalidade de aposentadoria o contribuinte deve ter no mínimo 35 anos de contribuição para os homens e 30 anos de contribuição para as mulheres, passa a não existir mais a aposentadoria proporcional aos segurados filiados após 16/12/1998. O salário de benefício para a aposentadoria integral corresponderá a 100%, sendo que quanto maior o tempo de contribuição e a idade, maior será o valor,

limitado ao teto da previdência. Ricetti considera como tempo de contribuição “[...] o lapso transcorrido data a data, desde a admissão na empresa ou o início da atividade vinculada a previdência social até a dispensa ou afastamento atividade, descontados os períodos legalmente estabelecidos.” (RICETTI, 2010, p. 88).

Ricetti em sua obra e em conformidade com a legislação considera quanto a aposentadoria por idade:

A Aposentadoria por idade será devida:

Ao segurado empregado, inclusive o doméstico, a partir:

a.1) da data do desligamento do emprego, quando requerida até essa data ou até 90 dias depois dela; ou

a.2) da data do requerimento, quando não houver desligamento do empregado ou quando for requerida fora do prazo supra previsto.

b) Para os demais segurados, da data da entrada do requerimento. (RICETTI, 2010, p. 86).

Aposentadoria por Idade, para esta modalidade o fator necessário para conseguir a o benefício é a idade avançada, para os contribuintes urbanos a idade será de 65 anos para homens e 60 anos para mulheres, já no caso dos segurados especiais, rurais, a idade mínima é de 60 anos para os homens e 55 para as mulheres. Neste caso existe a carência de 180 contribuições, 15 anos de contribuição para o urbano e 15 anos de comprovação de atividade efetiva para o rural. O valor de 70% do salário benefício mais acréscimo de 1% a cada ano que exceder os 15 anos de contribuição até atingir 100%, o valor do benefício será calculado com e sem o fator previdenciário e é concedido o que for mais vantajoso ao segurado (RICETTI, 2010).

Aposentadoria por Invalidez, este benefício é concedido ao contribuinte que fica impossibilitado de desenvolver atividade laborativa de forma permanente ou total, a carência para receber o benefício é de 12 contribuições, salvo os acidentes de qualquer natureza e doenças previstas em Lei. Equivale a 100% do salário de benefício acrescido de 25% para o que necessitar de assistência permanente de outra pessoa (BRASIL, 1973).

O aposentado por invalidez deve passar por exames médico periciais a cada dois anos, o aposentado que se julgar apto a voltar as suas atividades laborais deve solicitar avaliação do médico-perito. De acordo com o a lei 5.890

Artigo 6º “§ 3º a concessão de aposentadoria por invalidez dependerá da verificação das condições estabelecidas neste artigo, mediante exame médico a cargo da previdência social, e o benefício será devido a contar do dia imediato ao da cessação do auxílio-doença.” (BRASIL, 1973).

A Aposentadoria Especial é concedida a pessoas que trabalharam em condições de efetiva exposição a agentes nocivos à saúde. Para Pinto:

A aposentadoria especial é devida ao segurado empregado, trabalhador avulso e contribuinte individual, quando cooperado, que tenha trabalho em atividade de efetiva exposição a agentes nocivos que prejudiquem a saúde ou a integridade física durante 15, 20 ou 25 anos conforme o caso, de forma permanente. (PINTO, 2010, p. 62).

Para receber este benefício é preciso cumprir a carência de 180 contribuições mensais, 15 anos, e o valor do benefício corresponderá a 100%. O benefício é concedido após contatado a nocividade e permanência na atividade de 15 anos para quem trabalha na linha de frente em minas subterrâneas com exposição a agentes físicos, químicos e biológicos, 20 anos para quem trabalhar em exposição ao agente químico asbestos ou em minas subterrâneas em atividade de segundo plano com exposição de agentes físicos, químicos e biológicos. A comprovação da exposição é medida pelo formulário PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário que é um documento histórico laboral (PINTO,2010).

A previdência social possui ainda o auxílio doença, auxílio acidente, auxílio reclusão, salário maternidade, salário família e pensão por morte, além de benefícios que como não fazem parte do objeto de estudo não serão exemplificados, mas não poderia ser deixado de cita-los no estudo.

## 1.2 REGIME DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – RPC

O regime de Previdência Complementar é considerado uma forma alternativa de guardar dinheiro para a aposentadoria, a Previdência Social básica tem um teto de pagamento deste modo o contribuinte aos se aposentar mesmo que seu salário enquanto no desempenho do seu trabalho era de R\$

15.000,00 após a concessão da aposentadoria e o desligamento da empresa este contribuinte irá receber somente o teto de R\$ 6.101,06.

Deste modo, a Previdência complementar complementa a renda mensal do contribuinte e o mesmo não precisa abdicar totalmente do padrão de vida que tinha enquanto estava vinculado a empresa. A previdência complementar é uma forma de investimento que garante renda complementar no futuro, isso evidencia que somente a aposentadoria pelo RGPS ou pelo RPPS não é o suficiente para atender ao padrão de vida que o contribuinte sustentava antes da aposentadoria (SECRETARIA ESPECIAL DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2019).

O Brasil passou no ano de 2019 por uma reforma previdenciária, como toda reforma essa também traz novas formas de se conseguir alcançar os benefícios da Previdência Social, assim cada vez mais a previdência complementar irá ganhar espaço entre os contribuintes que por sua vez irão se aposentar pela previdência básica mais tarde, ou seja, com mais idade (BRASIL, 2019).

Para isso, a previdência complementar vem ao encontro e pode amparar os contribuintes, de modo que estes podem ter o seu fundo próprio de aposentadoria e definir quando e com que valor irão parar de desenvolver atividade laborativa e podem também continuar a contribuir a previdência social até atingirem os requisitos para receber o seu benefício. Pela alteração da lei geral da previdência social do Brasil, se faz importante conhecer a forma e os benefícios da previdência complementar, esta que é regulamentada pela Lei complementar nº 109 de 29 de maio de 2001, que diz:

Art. 1º O regime de previdência privada, de caráter complementar e organizado de forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social, é facultativo, baseado na constituição de reservas que garantam o benefício, nos termos do caput do art. 202 da Constituição Federal, observado o disposto nesta Lei Complementar.

Art. 2º O regime de previdência complementar é operado por entidades de previdência complementar que têm por objetivo principal instituir e executar planos de benefícios de caráter previdenciário, na forma desta Lei Complementar. (BRASIL, 2001).

Assim a Previdência Complementar tem sua sustentação e amparo legal na Lei complementar supra, que define como objetivo principal da mesma constituir reservas que garanta o benefício.

Garcia em sua obra esclarece que “A Previdência Complementar de fato está cada vez mais em evidência pois a preocupação e a procura por ela aumenta, porque os trabalhadores tem por objetivo buscar conforto para depois da aposentadoria.” (GARCIA, 2011, p. 27).

A Previdência Complementar é subdividida em dois grupos: as Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC que não tem fins lucrativos e são destinadas a grupos específicos, como por exemplo uma empresa que terá um fundo de pensão para os seus funcionários, para fazer parte somente sendo funcionários vinculado a empresa em questão, a normatização e a fiscalização das entidades fechadas fica a cargo da PREVIC – Superintendência Nacional de Previdência Complementar, vinculado ao Ministério da Economia. (SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, 2019).

As Entidades Abertas de Previdência Privada – EAPP, são entidades que tem fins lucrativos e estão à disposição de todos por meio de bancos e seguradoras que ofertam planos coletivos e individuais de previdência, a fiscalização destas entidades fica a cargo da SUSEP - Superintendência Nacional de Seguros Privados, vinculado ao Ministério da Economia (SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS, 2019).

A Resolução do Conselho de Gestão da Previdência Complementar número 16 de 2005 regula os planos de benefício em três modalidades para as entidades fechadas. Assim, são três planos aplicados a previdência complementar que são o plano de benefício definido, contribuição definida e a contribuição variável.

Os Planos de Previdência Complementar abertos são divididos em dois grupos: o PGBL - Plano Gerador de Benefício Livre é a forma de aplicação indicada ao contribuinte que realiza a declaração de ajuste anual do imposto de renda pelo modelo completo, pois na modalidade de PGBL o contribuinte pode abater de sua renda tributável anual até 12% da sua aplicação, por outro lado

no saque o imposto de renda incidirá sobre o valor total acumulado em contribuições mais os rendimentos (SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS, 2019).

O VGBL – Valor Gerador de Benefício Livre já é indicado a quem realiza a declaração de ajuste anual do Imposto de Renda pelo modelo simples, não pode fazer nem um abatimento relativo a suas aplicações, porém ao realizar o saque o Imposto de Renda irá incidir somente sobre o valor do rendimento e não sobre o valor total aplicado (SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS, 2019).

Assim a Previdência Complementar é uma forma de garantir o futuro e também de programar o descanso na velhice. É notório que com a nova legislação as aposentadorias pelo Previdência Social serão mais tardias, assim a Previdência complementar se apresenta como forma de complementar a renda e poder ter uma segurança no futuro seja para o segurado ou para o seus dependentes.

### 1.3 REFORMA DA PREVIDÊNCIA

Em 12 de novembro de 2019 em sessão solene do congresso Nacional foi promulgada a Emenda Constitucional 103 que altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Esta emenda constitucional é proveniente da Propostas de Emenda à Constituição 06/2019, também conhecida como a Reforma da Previdência. O novo texto constitucional estabelece novas regras para aposentadoria e também cria regras de transição, as quais serão especificamente abordadas no presente trabalho (BRASIL, 2019).

No Regime Próprio de previdência a nova regra para aposentadoria diz que o servidor de carreira investido em cargo efetivo deverá ter para obter o benefício integral 62 anos de idade para as mulheres e 65 anos de idade para os homens. Ambos devem cumprir o tempo de contribuição mínimo de 25 anos de trabalho. O artigo 40 da emenda Constitucional diz:

---

"Art. 40. O regime próprio de previdência social dos servidores titulares de cargos efetivos terá caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente federativo, de servidores ativos, de aposentados e de pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial. (BRASIL, 2019).

A aposentadoria compulsória para servidores públicos permanece nas mesmas regras onde as mulheres devem se aposentar compulsoriamente aos 70 anos de idade e os homens aos 75 anos, quanto ao benefício este será de 70% da média de todas as contribuições e será acrescido de 2% para cada ano que exceder 20 anos de contribuição. A nova regra também define que os servidores públicos não continuarão a receber o mesmo salário dos servidores da ativa após aposentadoria como era até então, o servidores também passarão a limitar a sua aposentadoria ao teto da previdência Social, calculado anualmente por órgão competente (BRASIL, 2019).

O parágrafo 5º do artigo 40 da Emenda Constitucional 103/2019 trata da aposentadoria dos professores:

§ 5º Os ocupantes do cargo de professor terão idade mínima reduzida em 5 (cinco) anos em relação às idades decorrentes da aplicação do disposto no inciso III do § 1º, desde que comprovem tempo de efetivo exercício das funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio fixado em lei complementar do respectivo ente federativo. (BRASIL, 2019).

A regra é válida para os que exercem o magistério na educação infantil, no ensino fundamental e médio terão a idade mínima reduzida em cinco anos tanto para homens quanto para mulheres desde que comprove o tempo de efetivo desempenho da função.

O Regime Geral da Previdência é baseado nas seguintes regras: a aposentadoria por tempo de contribuição deixa de existir e a aposentadoria será por idade com o cumprimento do tempo mínimo de contribuição. Deste modo, com a Emenda Constitucional 103/2019 a mulher deverá ter no mínimo 62 anos de idade e 15 anos de contribuição, o homem deverá ter no mínimo 65 anos de idade e 20 anos de contribuição (BRASIL, 2019).

A nova regra está disposta nos incisos do parágrafo 7º do artigo 201 da Emenda Constitucional que diz:

I - 65 (sessenta e cinco) anos de idade, se homem, e 62 (sessenta e dois) anos de idade, se mulher, observado tempo mínimo de contribuição;

II - 60 (sessenta) anos de idade, se homem, e 55 (cinquenta e cinco) anos de idade, se mulher, para os trabalhadores rurais e para os que exerçam suas atividades em regime de economia familiar, nestes incluídos o produtor rural, o garimpeiro e o pescador artesanal. (BRASIL, 2019).

Para os trabalhadores rurais e os que exerçam atividade em regime de economia familiar será de 60 anos para os homens e 55 anos para as mulheres tendo que comprovar efetivo trabalho por 15 anos para ambos os sexos. Para os professores comprovarem tempo de efetivo trabalho no magistério em educação infantil, ensino fundamental e médio será reduzido em 5 anos.

O valor da aposentadoria será calculado baseado em 100% dos salários de contribuição do trabalhador, sobre a média aritmética será aplicado o percentual de 60% e a cada ano que exceder 20 anos de contribuição para o homem e 15 anos para a mulher será acrescido 2% a mais no benefício, deste modo os homens terão direito a 100% do benefício quando atingirem 40 anos de contribuição e as mulheres 35 anos de contribuição. O valor pago ao aposentado nunca será superior ao teto da previdência, atualmente de R\$ 6.101,06 (fevereiro/2020) e também não será inferior ao piso, salário mínimo que atualmente é de R\$ 1.045,00 (fevereiro/2020) (SECRETARIA ESPECIAL DA PREVIDÊNCIA, 2019).

A pensão por morte é mantida na nova previdência, mas também passou por alterações. Assim, ela passa a ser de 50% do valor recebido pelo segurado já aposentado até o óbito, e será acrescido de 10% caso tenha mais dependentes na primeira classe limitado a 100% do valor recebido antes do óbito do contribuinte. Para o não aposentado será calculado sobre a média de salário desde 1994 acrescido de 2% para cada ano de contribuição que exceder 20 anos, limitado ao teto de 100%. Fica vedado o acúmulo de mais de uma pensão por morte deixada por cônjuge ou companheiro no mesmo regime da previdência social (SECRETARIA ESPECIAL DA PREVIDÊNCIA, 2019).

Outra mudança muito importante são as alíquotas de contribuição ao INSS, estas foram alteradas tanto para o RGPS quanto para o RPPS. A

alíquota será progressiva e tem os mesmos percentuais para o RGPS e para o RPPS até o teto do INSS de 6.101,06 (fevereiro/2020). O cálculo progressivo será feito a partir do cálculo do valor devido ao INSS por faixa, sendo que a cada faixa será calculado sobre o valor que falta para fechar o salário bruto do contribuinte. Deste modo, tem-se para o RGPS alíquotas 7,5 % a 14% em vista de ser o teto do INSS. Para o RPPS as alíquotas variam de 7,5% a 22% para valores que excedam R\$ 39.000,01 (BRASIL,2019).

A emenda constitucional deixa a critério do ente federativo disciplinar em lei complementar os quesitos ligados a idade e a tempo de contribuição especial para policiais e agentes penitenciários, também de segurados com deficiência e sobre os que estão expostos a agentes químicos, físicos e biológicos que são prejudiciais à saúde humana. A Emenda Constitucional deixa a critério do ente federativo tratar da criação de fundos de previdência complementar (BRASIL, 2019).

## 2 METODOLOGIA

Neste tópico, são abordados os seguintes itens: categorização da pesquisa, de geração de dados e de análise e de interpretação dos dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

No que concerne à natureza da pesquisa a mesma se desenvolve como pesquisa aplicada, isso se aplica à pesquisa pois busca a análise de um caso real.

Quanto ao tratamento de dados é quantitativa, isso por se tratar de uma pesquisa cujo cunho é apurar os números de indivíduos que possuem conhecimento sobre Previdência Complementar, quantos já são detentores de um Plano de Previdência Complementar e dos que ainda não são detentores, se tem interesse ou não de aderir a um plano no futuro.

Quanto aos objetivos propostos a pesquisa será classificada como sendo exploratória, pois explora o conteúdo e o problema a fim de o deixar

mais claro aos leitores, e descritiva, pois descreve de forma geral do tema em estudo.

O presente artigo, entre todos os tipos de procedimentos técnicos, foi uma Pesquisa Bibliográfica, levantamento de modo que interrogou diretamente os indivíduos, um estudo de caso pois a pesquisa está diretamente relacionada a um fenômeno que foi analisado. E, por fim, também é considerada uma Pesquisa-Ação pelo fato de que houve interação entre o pesquisador e os pesquisados.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A geração de dados é dividida em duas técnicas: a geração de dados direta ou indireta.

A documentação direta que neste trabalho foi utilizado a pesquisa de campo enviado formulário on-line via e-mail eletrônico, para o levantamento dos dados. A pesquisa aconteceu no período de 21 de outubro de 2020 a 25 de Outubro de 2020 via Google Formulários, sendo disponibilizada para 127 colaboradores, obtendo ao final do período 45 respostas que correspondem a uma aceitação de 35,4%.

A documentação indireta, no presente trabalho foi utilizado informação coletadas de fontes bibliográficas, artigos científicos, dissertações e arquivos públicos via meio eletrônico.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

No presente artigo se utilizou dois métodos de interpretação de dados, o dedutivo e o estatístico. Para tanto, este artigo se utilizou de uma pesquisa de campo, realizada de forma eletrônica, via e-mail para os pesquisados. Após o retorno das respostas, os dados foram tabulados em tabelas eletrônicas (Excel), e a partir destes foi feito a comparação de dados para ser possível tirar conclusões mais precisas sobre as respostas obtidas.

### 3. ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são abordados os seguintes itens: estrutura do questionário, coleta de dados e análise dos resultados.

#### 3.1 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento deste artigo, realiza-se a análise dos tópicos levantados na pesquisa com o objetivo de demonstrar a importância de cada questionamento e os contrapontos que estes tem em relação aos objetivos gerais e específicos deste artigo.

Quando questiona-se sexo volta-se a identificar o gênero do pesquisado que é importante para que seja possível uma melhor verificação das respostas, e em contraste com a pergunta de idade nos traz uma visão mais clara sobre o tema, haja visto que a aposentadoria é concedida a homens e mulheres em idades diferentes.

Ao questionar a idade dos pesquisados, busca-se identificar a classificação etária dos pesquisados, a divisão das alternativas foi feita pensando em uma média de idade das pessoas que estão ingressando ao mercado de trabalho na primeira faixa, os indivíduos em idade economicamente ativa na segunda faixa e os que estão ou aposentados ou próximos de alcançar na terceira faixa, assim a idade é um dado importante para a análise.

Em busca de identificar o conhecimento geral dos pesquisados sobre o tema, perguntou-se, “Você tem algum conhecimento seja ele teórico ou prático sobre Previdência Complementar?”, a pergunta é importante pois assim pode-se avaliar o conhecimento dos pesquisados sobre o tema, por isso se pede conhecimento teórico, que já leu ou pesquisou sobre o tema, ou teórico, que seria quem já atuou ou atua em fundos de previdência complementar.

Para quantificar os pesquisados que já são optantes de um plano de previdência complementar fez-se o questionamento, “Você é um(a) contribuinte da Previdência Complementar”, importante questionamento ao pesquisado,

para que seja possível verificar quantos dos respondentes já possuem um plano de previdência complementar.

Visando que nem todos os pesquisados fossem contribuintes de um plano de previdência indagou-se sobre o interesse de optar por um plano no futuro, “Em caso negativo a pergunta número 2 tem interesse em contribuir para uma Previdência Complementar no futuro”, neste questionamento buscou-se saber dos pesquisados que não tem no momento um plano de previdência complementar se em um futuro poderia entrar em um plano para garantir uma renda complementar no futuro.

Com o intuito de identificar o nível de conhecimento dos contribuintes de planos de previdência privada perguntou-se, “Em caso positivo a pergunta número 2 como você avalia o seu conhecimento sobre o tema”, neste questionamento buscou saber dos pesquisados que tinham um plano de previdência complementar o nível de conhecimento que os mesmos têm sobre os seu plano de previdência, isso é importante pois não basta ter um plano é necessário acompanhar sua evolução.

Outro questionamento importante que foi realizado diz respeito a empresa, indagando ao colaborador se a empresa o disponibilizasse um plano de previdência se este aceitaria participar ou não do plano, questionando-o “Se a empresa em que trabalha disponibilizasse um plano fechado de Previdência Complementar aonde a cada valor contribuído pelo colaborar a mesma fizesse uma contribuição de igual valor você aceitaria participar para garantir uma renda extra em um futuro”. De modo que a pesquisa foi aplicada para os funcionários de uma organização específica que não é adepta a nem um plano de previdência para os seus colaboradores, se torna importante saber se em uma situação hipotética a empresa proporcionasse um plano de Previdência Complementar fechado se os seus colaboradores iriam aderir ou não ao mesmo, de modo que isso serviria de avaliação para a organização.

Questionou-se os pesquisados quanto ao planejamento do futuro, se estes já pensam em sua aposentaria com o seguinte questionamento “Hoje no ano de 2020 você já faz planos para sua Aposentadoria?”, este questionamento teve o intuito de avaliar como os pesquisados veem o futuro,

se estes pensam no seu descanso na velhice, esta pergunta deve levar em consideração a idade dos pesquisados. Uma vez que o limitar ficou com uma grande diferença de idade, pois tratou das pessoas em idade economicamente ativa, tem-se que considerar que os mais novos possivelmente não devem estar planejando sua aposentadoria e em contra partida os de mais idade já tem estes planos para os anos vindouros.

Após questionado aos pesquisados se já pensam na aposentadoria, levantou-se o questionamento sobre o planejamento financeiro destes, “Caso sua resposta à pergunta número 6 seja positiva, você está se preparando financeiramente para isso?”, somente pensar na aposentadoria não é o suficiente se faz necessário também pensar em como financeiramente será possível, neste sentido o questionamento indaga aos pesquisados se estes que responderam que pensam na aposentadoria já estão se preparando financeiramente para isso, assim temos um questionamento de planejamento para os pesquisados, para saber se estes estão planejando se aposentar e se já tem um planejamento financeiro para isso.

Oitavo questionamento, “Já fez alguma simulação de algum plano de Previdência Complementar?”, neste questionamento pode-se avaliar se os pesquisados indiferente de já serem contribuintes em um plano de previdência complementar ou não, em algum momento da vida já fizeram ao menos uma simulação em um plano.

Para identificar entre os pesquisados o valor que estes poderiam dispendir para contribuir em um fundo de previdência questionou-se “Se você estivesse entrando em um Plano de Previdência Complementar com quanto gostaria de contribuir mensalmente?”, um importante dado é saber o quanto cada pesquisado estaria disposto a contribuir em um plano de previdência. Para tanto, o questionamento foi muito oportuno para levantar este dado e saber qual a disponibilidade de cada pesquisado sobre a sua renda poderia dispendir para contribuir em um fundo de previdência complementar.

Ao questionar o valor que os pesquisados estavam dispostos a contribuir se faz necessário também identificar o quanto estes têm interesse em receber do seu fundo de aposentadoria quando decidirem se aposentar. Deste

modo, levantou-se o seguinte questionamento “Independentemente de suas respostas anteriores se você tivesse em um plano de Previdência Complementar, quanto gostaria de receber após todas as suas contribuições, ou seja, no momento em que escolheu se aposentar?”, se faz importante avaliar também o quanto os pesquisados teriam interesse em receber após suas contribuições, ou seja, quando decidissem se aposentar. Assim, o questionamento buscou levantar a pretensão de retorno dos pesquisados sobre o quanto gostariam de receber mensalmente do seu plano de previdência, essa questão para análise deve ser contrastada com o questionamento anterior, para que seja feita uma avaliação do poder de contribuição e do desejo de recebimento dos pesquisados.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para análise de dados da pesquisa que aconteceu no período de 21 de outubro de 2020 a 25 de Outubro de 2020 via Google Formulários, sendo disponibilizada para 127 colaboradores, obtendo ao final do período 45 respostas que correspondem a uma aceitação de 35,4%, elaborou-se uma legenda, a fim de expor os dados da pesquisa.

#### Ilustração 1: Legenda do questionário.

P. 01 – Sexo  
P.01a – Masculino P.01b - Feminino P.01c Outros  
P. 02 – Idade  
P.02a – De 14 a 18 anos P.02b De 19 a 50 anos P.02c Acima de 51 anos  
P. 03 - Você tem algum conhecimento seja ele teórico ou prático sobre Previdência Complementar?  
P. 03a - Sim, tenho conhecimento P.03b - Sim, já ouvi falar P.03c - Não, mas tenho interesse P.03d - Desconheço o tema.  
P. 04 - Você é um(a) contribuinte da Previdência Complementar:  
P. 04a - Não P.04b - Sim  
P. 05 - Em caso negativo a pergunta número 2 tem interesse em contribuir para uma Previdência Complementar no futuro  
P. 05a - Sim P.05b - Não P.05c - Não posso opinar  
P. 06 - Em caso positivo a pergunta número 2 como você avalia o seu conhecimento sobre o tema:  
P. 06a - 0 a 3 – Pouco conhecimento, faço o que o gerente do banco ou financeira me indica P.06b - 4 a 6 – Tenho um bom conhecimento P.06c - 7 a 9 – Conheço e sempre estou buscando conhecimento sobre o tema P. 06d - 10 - Tenho conhecimento sobre o tema e acompanho de perto a evolução do meu capital P. 06e - Não posso opinar  
P. 07 - Se a empresa em que trabalha disponibilizasse um plano fechado de Previdência Complementar aonde a cada valor contribuído pelo colaborador a mesma fizesse uma contribuição de igual valor você aceitaria participar para garantir uma renda extra em um futuro?  
P.07a – Sim P.07b – Não P. 07c – Talvez  
P. 08 - Hoje no ano de 2020 você já faz planos para sua Aposentadoria?

P. 08a – Sim P.08b - Não  
P. 09 - Caso sua resposta à pergunta número 6 seja positiva, você está se preparando financeiramente para isso?  
P. 09a – Sim P. 09.b – Não P.09c – Não posso opinar  
P. 10 - Já fez alguma simulação de algum plano de Previdência Complementar?  
P. 10a - Sim P.10b – Não  
P. 11 - Se você estivesse entrando em um Plano de Previdência Complementar com quanto gostaria de contribuir mensalmente?  
P.11a - De R\$ 100,00 a R\$ 200,00 P.11b - De R\$ 201,00 a R\$ 500,00 P.11c - de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 P. 11d - Acima de R\$ 1.001,00  
P. 12 - Independentemente de suas respostas anteriores se você tivesse em um plano de Previdência Complementar, quanto gostaria de receber após todas as suas contribuições, ou seja, no momento em que escolheu se aposentar?  
P. 12a - De 1 a 3 Salários mínimos P.12b - De 4 a 8 Salários mínimos P.12c De 9 a 12 Salários mínimos P. 12d - Mais que 13 salários mínimos.

Fonte: Produção do pesquisador.

### Ilustração 2: Respostas quantitativas do questionário.

	a	b	c	d	e
P. 01	29	16			
P. 02	1	44			
P. 03	10	20	12	3	
P. 04	40	5			
P. 05	28	7	7		
P. 06	11	7	3	21	
P. 07	24	3	18		
P. 08	12	33			
P. 09	9	17	16		
P. 10	14	30			
P. 11	25	13	6		
P. 12	11	27	5	2	

Fonte: Produção do pesquisador.

Quando questionado aos participantes o sexo obteve-se os dados na Ilustração 2 na linha P.01, conhecer o sexo dos participantes é importante em vista de que a aposentadoria é concedida de forma diferente a homens e mulheres. Do total de participantes observou-se uma aderência de maioria masculina com 64% das respostas e 36% das respostas foram de mulheres.

Quando questionado aos participantes a sua idade obteve-se os dados da Ilustração 2 na linha P.02, a idade é um fator importante para a análise da pesquisa, pois a aposentadoria tem regras de idade para serem cumpridas. Verificou-se que da amostra tem-se 98% dos participantes estão na conhecida

idade economicamente ativa, e somente 2% representam o público que está entrando no mercado de trabalho.

Entender se os pesquisados têm ou não algum tipo de conhecimento ou contato com a Previdência Complementar é de grande relevância para a pesquisa. Neste sentido, a Ilustração 2 na linha P.03 demonstra o resultado do questionamento realizado. A partir do primeiro questionamento verifica-se que os pesquisados conhecem em sua maioria o que é a Previdência Complementar, das respostas obtidas é possível identificar que 66% dos entrevistados já ouviu falar ou tem conhecimento sobre a mesma, também demonstra que 27% não tem nem um conhecimento sobre o tema, mas a pesquisa despertou seu interesse e estes passam a ter interesse em conhecer mais da Previdência Complementar e somente 7% não tem nem um conhecimento sobre esta.

Para que seja possível alcançar um dos objetivos do artigo de verificar a importância da previdência complementar é importante saber quantos dos pesquisados tem um plano de previdência complementar na atualidade, para tanto a Ilustração 2 na linha P.04 demonstra os resultados do questionamento. Avaliou-se na interpretação da pergunta número 1 que boa parte dos entrevistados tem pelo menos um pouco de conhecimento sobre a previdência complementar, porém neste pode-se verificar que o número de pessoas adeptas a um plano de previdência complementar é muito pequeno e nesta amostra representa apenas 11% dos pesquisados, neste intuito demonstra-se a preocupação e correlação deste artigo com o seu tema que trata da importância da previdência complementar, uma vez que os indivíduos não tem aderido aos planos complementar para a garantia de um futuro mais seguro financeiramente.

Em vista de que na atualidade os planos de previdência são pouco conhecidos e pouco utilizados fez-se necessário questionar se os pesquisados que não tem um plano de previdência na atualidade tem interesse de contribuir para um plano no futuro, assim na Ilustração 2 linha P.05 é possível verificar os resultados do questionamento. A partir da análise nota-se que do número de contribuintes que não tem um plano de previdência 66,7% destes tem interesse

de no futuro constituir um plano. Estes dados demonstram que os entrevistados veem na previdência complementar uma forma de se preparar para a aposentadoria, mas o que nota-se é que os que tem o interesse, mas não buscam entender mais sobre o tema e buscar bancos ou financeiras para tirar suas dúvidas sobre o tema.

Dos respondentes que possuem um plano de previdência complementar, buscou-se identificar o nível de conhecimento e acompanhamento da evolução dos planos, na Ilustração 2 linha P. 06 é possível verificar as respostas dos pesquisados. Ao indagar os pesquisados que detém um plano de previdência complementar sobre o seu nível de conhecimentos vemos que na grande maioria fazem o que o seu gerente financeiro do banco ou financeira os indica, não buscam conhecer melhor sobre o produto para poder tomar suas próprias decisões, considera-se também que um grande número de entrevistados não possui planos e isso representa os 50% dos que se abstiveram da respostas.

As empresas podem fazer planos de previdência com os seus colaboradores, isso é uma decisão que a empresa toma e proporciona os planos conhecidos como planos de previdência complementar fechado para os seus colaboradores, neste sentido questionou-se os pesquisado sobre essa proposta para verificar se estes teriam interesse de participar de um plano de previdência se a empresa os oferecesse, na Ilustração 2 linha P. 07 pode-se verificar as respostas dos participantes. A análise da ilustração permite verificar que em sua maioria os pesquisados aceitariam participar de um plano de previdência se a empresa o oferecesse, porém em contra partida 40% do pesquisados não tem certeza se iria ou não aceitar o plano proposto.

A aposentadoria é na atualidade almejada por todos os contribuintes, as novas regras trazidas pela emenda constitucional 103/2019 podem atrasar em alguns anos a aposentadoria dos contribuintes em idade economicamente ativa, assim perguntou-se aos pesquisados se estes já pensam na sua aposentadoria, na Ilustração 2 linha P. 08 é possível verificar os resultados da pesquisa. Nota-se que os entrevistados na sua maioria 73,3% não pensam no ,período de realização da pesquisa em sua aposentadoria, essa avaliação pode

se dar pela grande diferença de idades entre os pesquisados, mesmo que o índice de idades seja limitado a idade economicamente ativa os entrevistados podem estar mais próximos dos 19 como podem estar mais próximos dos 51 anos de idade.

Pensar na aposentadoria não é o suficiente se o contribuinte não estiver se planejando financeiramente, é de conhecimento geral que os valores de renda dos aposentados não o mesmo que receberam durante sua vida laboral, neste sentido perguntou-se as pesquisados sobre o seu planejamento financeiro pra aposentadoria, na Ilustração 2 linha P. 09 é possível verificar as respostas. Vê-se que mesmo alguns entrevistados já estarem pensando na sua aposentadoria um parte significativa não estão se preparando financeiramente para isso, mas também verificada a amostra o percentual de 21,4 % dos que estão se preparando financeiramente é significativo.

Diversos bancos e seguradoras dispõem de planos de previdência e fazem simulações dos planos para os contribuintes que assim desejarem, neste sentido é possível verificar e obter mais informações sobre os planos, forma de investimento, valor do investimento e valor de retorno no final do plano, assim o contribuinte tem muitos dados a sua mão para tomar essa decisão de entrar em um plano de previdência. Neste sentido buscou-se identificar se os pesquisados já simularam algum plano de previdência complementar, na Ilustração 2 linha P. 10 os resultados. A análise demonstra que muitos dos pesquisados nunca realizou uma simulação de um planos de previdência complementar, mesmo que a pesquisa tenha demonstrando que 66% dos pesquisados tem conhecimento ou pelo menos já ouviu falar sobre previdência complementar, isso demonstra que os contribuintes não buscam conhecer melhor a aplicação e se preparar para a sua aposentadoria.

Os planos de previdência complementar são formado e mantidos financeiramente pela contribuição dos seus participantes, assim o retorno financeiro para os contribuintes quando tomarem a decisão da aposentadoria será feito pela administradora do plano através das contribuições feitas anteriormente pelos seus contribuintes, para tanto é importante saber os valores que os contribuintes estão dispostos a contribuir mensalmente para o

fundo de previdência, na Ilustração 2 linha P. 11 é possível identificar o quanto os contribuintes estão dispostos a desembolsar. Uma importante análise realizada é o valor que os pesquisados gostariam contribuir mensalmente é 56,8% respondeu que gostaria de contribuir com valores de R\$ 100,00 a R\$ 200,00, e o segundo planos mais optado seria de aplicar entre R\$ 201,00 a R\$ 500,00.

Além do valor de contribuição outra definição importante a ser tomada pelo contribuintes quando da entrada em um plano de previdência é o valor que deseja receber no final do plano como forma complementar de sua renda, com esse dado é possível saber com maior precisão o valor que o mesmo deve contribuir mensalmente. Perguntou-se aos pesquisados a sua intenção de contribuição e obteve-se os resultados apresentador na Ilustração 2 linha P. 12.

Verifica-se que quando perguntado aos pesquisados qual o valor mensal que gostaria de receber na sua aposentadoria 60% respondeu que gostaria de receber de 4 a 8 salários mínimos mensais, mas contrastando com as respostas da pergunta número 9, a maioria gostaria de contribuir no menor plano de R\$ 100,00 a R\$ 200,00, para tanto a análise a ser feita deve levar em consideração a idade que o pesquisado ira começar a contribuir no seu plano, um contribuinte que comece a contribuir com pouca idade este poderá com as contribuição de R\$ 200,00 chegar na sua aposentadoria recebendo uma renda extra de 4 salários mínimos, já um contribuinte que começa a pagar seu plano aos 47 anos e deseja se apostar com 60 anos e queira contribuir com R\$ 200,00 é notório que não será possível se ter rendimento extra de 4 salários mínimos.

### 3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após analisar todos as respostas dos pesquisados, é possível tirar pontos importantes da pesquisa.

Do público masculino verificou-se que 3,33% dos pesquisados tem entre 14 e 18 anos de idade e que 96,67% tem idade entre 19 e 50 ano. 10% desconhecem o tema do artigo, 30% não tem conhecimento, mas tem interesse

em conhecer, 36,66% já ouviram falar do tema 23,34% tem conhecimento sobre previdência complementar. 86,66% dos pesquisados não são contribuintes de um plano de previdência complementar no período de realização da pesquisa e 13,34% são participantes de um plano. Quando questionado os pesquisados que não são contribuintes de um plano se estes tem interesse de contribuir no futuro 18,51% não tem interesse e 81,49% tem interesse em participar no futuro.

Dos participantes que tem um plano de previdência foi questionado sobre o seu nível de conhecimento e obteve-se o seguinte, 33 % tem um bom conhecimento sobre o tema e se auto avaliou com a nota de 4 a 6 enquanto 67% dos participantes informaram que tem pouco conhecimento e que fazem normalmente o que o gerente do bancos os aconselha e se auto avaliaram com nota de 0 a 3. Ao questionar os participantes sobre estes participarem ou não de um plano de previdência que fosse proporcionado pela empresa em que trabalham estes responderam que 50% aceitaria participar, 6% não teria interesse e 44% talvez participaria.

No questionamento que pede se os pesquisados já pensam na aposentadoria em 2020, 27% indicaram que sim, já pensam em sua aposentadoria e 73% não pensam na aposentadoria. Quanto as pesquisados que já pensam na aposentaria, lhes foi questionado se já estão se preparando financeiramente e 50% já estão se preparando financeiramente para a aposentadoria e 50% não estão se preparando para isso. Questionou-se aos pesquisados se os mesmo já realizaram uma simulação em algum plano de previdência complementar e 26% já realizaram simulações enquanto 74% nunca realizaram uma simulação em um fundo de previdência.

Questionados sobre o quanto estão dispostas a contribuir mensalmente para uma plano de previdência os pesquisados responderam o seguinte, 53,33% poderiam contribuir entre R\$100,00 a R\$ 200,00 mensalmente para o plano, 30% poderiam contribuir de R\$ 201,00 a R\$ 500,00 mensalmente para o seu plano de previdência e 16,67% poderiam contribuir de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 mensalmente para o plano de previdência complementar. Além de saber o quanto os contribuintes podem contribuir

mensalmente é importante conhecer também o quanto desejam receber do fundo no final das contribuições, dos pesquisados obteve-se que 23,34% dos pesquisados gostaria de receber de 1 a 3 salários mínimos, 66,66% gostaria de receber de 4 a 8 salários mínimos, 5% gostaria de receber de 9 a 12 salários mínimos e os outros 5% gostaria de receber mais de 13 salários mínimos.

Do público feminino verificou-se que 100% das pesquisadas tem idade entre 19 e 50 ano. 18,75% não tem conhecimento, mas tem interesse em conhecer, 56,25% já ouviram falar do tema e 25% tem conhecimento sobre previdência complementar. 87,5% dos pesquisados não são contribuintes de um plano de previdência complementar no período de realização da pesquisa e 12,5% são participantes de um plano. Quando questionado os pesquisados que não são contribuintes de um plano se estes tem interesse de contribuir no futuro 12,5% não tem interesse, 68,75% tem interesse em participar no futuro e 6,25% preferiu não opinar.

Das participantes que tem um plano de previdência foi questionado sobre o seu nível de conhecimento e obteve-se o seguinte, 50% tem um bom conhecimento sobre o tema e se auto avaliou com a nota de 4 a 6 enquanto os outros 50% dos participantes informaram que conhecem e estão sempre em busca de conhecimento sobre o tema e se auto avaliaram com nota de 7 a 9. Ao questionar os participantes sobre estes participarem ou não de um plano de previdência que fosse proporcionado pela empresa em que trabalham estes responderam que 56,25% aceitaria participar, 6,25% não teria interesse e 37,5% talvez participaria.

No questionamento que pede se os pesquisados já pensam na aposentadoria em 2020 25% indicaram que sim, já pensam em sua aposentadoria e 75% não pensa na aposentadoria ainda. Quanto as pesquisados que já pensam na aposentaria, lhes foi questionado se já estão se preparando financeiramente e 50% já estão se preparando financeiramente para a aposentadoria, 25% não estão se preparando para isso e 25% não opinaram. Questionou-se aos pesquisados se os mesmo já realizaram uma simulação em algum plano de previdência complementar e 37,5% já realizaram

simulações enquanto 62,5% nunca realizaram uma simulação em um fundo de previdência.

Questionados sobre o quanto estão dispostas a contribuir mensalmente para uma plano de previdência os pesquisados responderam o seguinte, 56,25% poderiam contribuir entre R\$100,00 a R\$ 200,00 mensalmente para o plano, 25% poderiam contribuir de R\$ 201,00 a R\$ 500,00 mensalmente para o seu plano de previdência, 12,5% poderiam contribuir de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 mensalmente para o plano de previdência complementar e 6,25 não opinaram no questionamento. Além de saber o quanto os contribuintes podem contribuir mensalmente é importante conhecer também o quanto desejam receber do fundo no final das contribuições, dos pesquisados obteve-se que 25% dos pesquisados gostaria de receber de 1 a 3 salários mínimos, 43,75% gostaria de receber de 4 a 8 salários mínimos, 25% gostaria de receber de 9 a 12 salários mínimos e os outros 6,25% gostaria de receber mais de 13 salários mínimos.

## CONCLUSÃO

A atual situação e novas regras do sistema previdenciário brasileiro levam a busca de novas alternativas de alcançar a aposentadoria, uma forma alternativa na atualidade são os fundos de previdência complementar, neste sentido o artigo tratou da importância da previdência complementar perante a reforma de previdência social em uma empresa do ramo comercial. Com a crescente expectativa de vida dos brasileiros se fez necessário algumas alterações na lei geral da previdência social, para que essa continuasse a atingir a todos os brasileiros quando cumpridas todas as exigências, tendo isso como problema este artigo tratou de levantar dados sobre o conhecimento dos pesquisados sobre o tema e também de apresentar a importância da previdência complementar na atualidade.

Diante do exposto, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar e demonstrar a importância da previdência complementar para os colaboradores da organização, onde se fez questionamentos aos

colaboradores e após analisou-se os dados dos quais se pode tirar algumas conclusões.

Para que fosse atendidos os objetivos deste trabalho aplicou-se a pesquisa dos dias 21 a 25 de outubro de 2020 a 127 colaboradores dos quais 45 responderam aos questionamentos e pode-se considerar que 71,1% afirmou ter conhecimento de previdência privada, seja ouvindo falar do tema ou pesquisando e lendo sobre o assunto, em contrapartida o número de participantes em um plano de previdência complementar é pequeno representando 11,1% dos pesquisados.

Tendo em vista que 88,9 dos pesquisadas não participa de um plano de previdência complementar perguntou se estes teriam o interesse em contribuir no futuro e observou-se que 66,7% dos pesquisados tem interesse em no futuro participar em um plano. Uma ação que vem de parte das organizações é oferecer aos seus colaboradores planos de previdência fechados que contam com a participação do funcionário e com a coparticipação da empresa, neste sentido indagou-se aos pesquisados se estes participariam de um plano caso a empresa ofertasse e obteve-se que 53,3% participaria e o restante ou não participaria ou talvez participaria do plano.

Sobre a aposentadoria 73,3 % dos respondentes afirmaram que hoje já vislumbram sua aposentadoria e somente 21,4% destes já se preparam financeiramente para isso, outra consideração importante é que mesmo mais de 50% dos participantes terem conhecimento sobre previdência complementar somente 31,8% já fizeram uma simulação em um plano de previdência complementar. Os valores de contribuição e o retorno esperado pelos participantes levou a uma importante análise pois 58,8% dos respondentes teriam a disponibilidade de contribuir mensalmente entre R\$ 100,00 e R\$ 200,00 e em contrapartida 60% teriam o interesse de receber de 4 a 8 salários mínimos mensalmente no final do plano, o contraentes é relevante haja visto que a contribuição é de um valor consideravelmente baixo e para atingir ao retorno esperado seria necessário uma contribuição maior, de acordo com o simulador do Brasilprev seria necessário uma contribuição mensal de mais de

R\$ 1.000,00 para alcançar o montante de 8 salários contribuindo dos 19 aos 51 anos de idade.

Em resposta ao problema da pesquisa temos que os contribuintes entendem que a previdência complementar é importante como já constatado, e que o aumento no tempo de contribuição por consequência retardara a sua aposentadoria, assim a previdência complementar além de uma forma de complementar a renda deste no futuro, pode garantir que o contribuinte se aposente antes de ser beneficiário na previdência básica se começar a receber as suas contribuições do plano complementar, deste modo pode parar suas atividades laborais continuando a contribuir a previdência social para atingir em algum tempo também o benefício básico. Com a contribuição a fundo de previdência complementar o contribuinte terá recursos financeiros acumulados que lhe garantem estabilidade financeira para o futuro.

Após as análises identificou-se que para o futuro poderia ser realizados estudos para viabilizar financeiramente a oferta de planos de previdência privada para os colaboradores da organização, apresentando a empresa os benefícios dos planos e também como forma de aumentar o comprometimento dos colaboradores considerando o plano seria um incentivo dado pela empresa. Outro estudo que poderia ser realizado com os colaboradores e sobre o planejamento da aposentadoria, como estes veem este tema e como podem se preparar financeiramente para este momento que representar muitas vezes uma redução na renda dos trabalhadores.

Esta pesquisa foi importante pois pode-se identificar que apesar do conhecimento dos pesquisados são poucos os que já participam de um plano, notou-se os indivíduos pensam na sua aposentadoria porem não se preparam financeiramente para ela, assim o objetivo foi demonstrar aos colaboradores que estes devem pensar em investir em fundos de previdência complementar para sua segurança financeira no futuro, assim de fato apresentando a importância da previdência complementar perante a reforma da previdência social. Para o mundo acadêmico o artigo contribuirá na formação de novos estudos sobre o tema que tem um grande leque de desdobramentos que

podem ser estudados e desenvolvidos com o intuito de apresentar formas alternativas de complementar a renda no futuro.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal**, de 05 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto 3.048**, de 06 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm) >. Acesso em: 10. nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional 103**, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm) >. Acesso em: 17 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 109**, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp109.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp109.htm) >. Acesso em: 13 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei 3.708**, de 15 de Agosto de 1960. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Previdência Social. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3807.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3807.htm) >. Acesso em: 11 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei 5.890**, de 8 de junho de 1973. Altera a legislação de previdência social e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5890.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5890.htm) >. Acesso em: 11 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.213**, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <[planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm) >. Acesso em: 10 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Proposta de Emenda à Constituição 06/2019**. Modifica o sistema de previdência social, estabelece regras de transição e disposições transitórias, e dá outras providências. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7987540&ts=1574448089922&disposition=inline>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

CHAN, Betty Lilian; SILVA, Fabiana Lopes; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Fundamentos da Previdência Complementar**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMPLEMENTAR, Conselho de Gestão da Previdência. **Resolução MPS/CGPC 16**, de 22 de novembro de 2005. Normatiza os planos de benefícios de caráter previdenciário nas modalidades de benefício definido, contribuição definida e contribuição variável, e dá outras providências. Disponível em: <<http://sislex.previdencia.gov.br/paginas/72/MPS-CGPC/2005/16.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2019

COMPLEMENTAR, Superintendência Nacional de Previdência. **Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC)**. Disponível em: <<http://www.previc.gov.br/a-previdencia-complementar-fechada/entidades-fechadas-de-previdencia-complementar-1>>. Acesso em: 13 dez. 2019.

GARCIA, Diogo Gonçalves. **Perspectivas em Relação à previdência Privada**: uma pesquisa exploratória. 2011. 69 páginas. Trabalho de Conclusão de Estágio, Bacharelado em Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2011.

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

JÚNIOR, Miguel Horvath. **Direito Previdenciário**. 9. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2012.

JUSTIÇA, Supremo Tribunal. Súmula nº 416 de fevereiro 2014. Disponível em: <[https://ww2.stj.jus.br/docs\\_internet/revista/eletronica/stj-revista-sumulas-2014\\_39\\_capSumula416.pdf](https://ww2.stj.jus.br/docs_internet/revista/eletronica/stj-revista-sumulas-2014_39_capSumula416.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2019.

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

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito da Seguridade Social**. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTESINOS, Denise Schmitt. **Previdência Complementar**. 2007. 84 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso, Bacharelado em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007

PINTO, Uziel Damasceno. **Políticas da Seguridade Social**. Santa Rosa: Fema, 2010.

PREVIDÊNCIA, Secretaria Especial. **Missão da Previdência Social**. Disponível em <<http://www.previdencia.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/historico/missao/>>. Acesso em: 11 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Nova Previdência**: é para todos é melhor para o Brasil. Disponível em: <<https://www.brasil.gov.br/novaprevidencia/>>. Acesso em: 13 dez. 2019.

---

PRIVADOS. Superintendência de Seguros. **VGBL E PGBL**. Disponível em <<http://www.susep.gov.br/setores-susep/seger/coate/perguntas-mais-frequentes-sobre-planos-por-sobrevivencia-pgbl-e-vgbl>>. Acesso em: 13 dez. 2019.

RICETTI, Maury. **Manual dos Benefícios da Previdência Social**. Curitiba: Juruá, 2010.

## REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA MANEIRA DE RETER TALENTOS

Daiane Dumke<sup>1</sup>  
Luigi Antonio Farias Lazzaretti<sup>2</sup>

### RESUMO

Mesmo sem ser percebida, a remuneração estratégica é uma ferramenta atrativa na captação de candidatos e retenção de talentos, desde o processo seletivo o candidato analisa um conjunto dos benefícios disponibilizados. Com isso, o estudo teve como objetivo identificar na visão do gestor e funcionários como a remuneração estratégica pode ser uma maneira de reter talentos na empresa Pabruan Confecções, localizada na cidade de Horizontina, RS. O estudo foi realizado no período de Julho a Novembro de 2020, caracterizou-se como sendo uma pesquisa aplicada, quantitativa, qualitativa, descritiva e estudo de caso. A questão problema foi: qual a importância da remuneração estratégica para a retenção de talentos na empresa Pabruan Confecções, no ano de 2020?. Diante disso o objetivo geral foi analisar a satisfação dos funcionários da empresa juntamente com a política de remuneração estratégica, os objetivos específicos foram: conhecer a empresa e sua política de remuneração; entrevistar os funcionários e o gestor via questionário padrão, para levantamento dos dados a respeito da percepção de ambos sobre a política de remuneração da empresa; analisar os resultados das entrevistas, gerando o entendimento da situação atual. Para tanto, elaborou-se uma pesquisa abrangendo a evolução da administração da gestão empresarial; remuneração e políticas de recompensas e tipos de remuneração. Com tudo concluiu-se que não são todos os funcionários que se encontram satisfeitos quanto à forma remuneratória utilizada, provavelmente isso ocorre pelo fato de que os benefícios recebidos não satisfazem suas necessidades individuais.

Palavras-chave: Retenção – Estratégia - Remuneração.

### ABSTRACT

Even without being noticed, strategic remuneration is an attractive tool used when hiring someone or to retain talents, since of the recruitment process the applicant analyzes the available benefits package. Thus, the purpose of this study is to identify the view of the managers and employees how the strategic remunerations may be a way to retain talents at Pabruan Confecções, located in Horizontina, RS. This study has been carried out from July to November 2020, it was characterized as an applied research, quantitative, qualitative, descriptive and case study. The question of the problem is: what is the

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis.

<sup>2</sup> Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Especialista em Gestão Empresarial. Orientador. Professor do Curso de Administração e do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. luigifarias@yahoo.com.br.

importance of the strategic remuneration in order to retain talents at Pabruan Confecções, in 2020? The overall objective isto analyze the satisfaction level of the employees in conjunction with the strategic remuneration policy, the specific objectives are get to know the company and its remuneration policy; interview employees and managers via questionnaire, in order to get a perception of the both sides about the company remuneration policy; analyze the survey results getting a good understanding about the current situation. Therefore, a survey has been carried out covering the evolution of the business management; remuneration and reward policies; and types of remuneration. However, it was concluded that not all employees are satisfied with the way of the remuneration, probably this is due to the fact the benefits received do not meet their individual needs.

Keywords: Retention – Strategic – Remuneration.

## INTRODUÇÃO

É passível e de fácil percepção as constantes mudanças ocorridas nos aspectos legais, econômicos e sociais. Estar entre as empresas competitivas é sem dúvidas um grande desafio, para isso a atração e retenção de talentos é um fator de extrema importância para garantir a qualidade de produtos ou serviços oferecidos para seus clientes.

Com base neste contexto, o presente estudo tem por objetivo apresentar na percepção do gestor juntamente com seus funcionários como uma remuneração estratégica pode ser uma maneira de reter talentos na empresa Pabruan Confecções que atua no ramo de Confecções de uniformes empresariais, localizada na cidade de Horizontina no estado do Rio Grande do Sul no período de Julho a Novembro de 2020.

Considerando a complexidade do problema de atrair e reter potenciais talentos nas organizações, se faz necessário um estudo e levantamento de dados, para desencadear quais são as principais estratégias utilizadas pela empresa.

Dessa forma, a pesquisa abordou o seguinte problema: qual a importância da remuneração estratégica para a retenção de talentos na empresa Pabruan Confecções, no ano de 2020?

Para realizar a abordagem do problema, trabalhou-se com objetivo geral de analisar a satisfação dos funcionários da empresa Pabruan Confecções com

a política de remuneração estratégica. De forma a alcançar o proposto, teve-se como objetivos específicos: conhecer a empresa e sua política de remuneração; entrevistar os funcionários e o gestor da empresa via questionário padrão, para levantamento dos dados a respeito da percepção de ambos sobre a política de remuneração da empresa; analisar os resultados das entrevistas, gerando o entendimento da situação atual.

Sua resolução torna-se instigante, pois se refere a qual das diversas maneiras existentes de remunerar é a adotada pela empresa e certamente as que possuem maior aprovação por seus colaboradores, caso contrário seria uma das possíveis razões de desmotivação tendo por consequência, altos índices de rotatividade de funcionários, gerando a falta de mão de obra qualificada.

Com base em entrevistas realizadas com o gestor e funcionários da empresa, tornou-se possível obter as informações necessárias para o desenvolver deste estudo, mantendo-se como referencia a base teórica disponível por autores renomados sobre o assunto. Desta forma, encontram-se na pesquisa como autores de maior destaque Chiavenato, Marras e Lacombe, por apresentarem uma maior abordagem sobre esta temática.

A estrutura do referido trabalho é constituída em forma três capítulos, iniciando-se com o referencial teórico, onde abrange teorias referentes à evolução da gestão empresarial, remuneração e políticas de recompensas, juntamente com os tipos de remuneração, seguidamente encontram-se a metodologia, onde aborda a categorização da pesquisa, geração de dados, e análise e interpretação dos dados. Em continuidade abrangendo o terceiro capítulo está descrito o diagnóstico e análise dos resultados coletados no decorrer da pesquisa juntamente com a apresentação da empresa, questionário aplicado para o gestor e funcionários e, finalizando com a conclusão.

Para as organizações, é imprescindível atualizar-se constantemente, procurar estar sempre em busca do que é mais avançado em relação a tecnologias, atrair novos mercados e pessoas que estejam dispostas a buscar por um mesmo objetivo.

Para que este último fator seja possível, se faz necessário um sistema de remuneração estratégico que ofereça valor agregado, possuindo variáveis atrativas, ações e planos de incentivo, pois salário mal estipulado gera insatisfação o que coloca em risco a qualidade de produtos ou serviços oferecidos para seus clientes, conseqüentemente vem a resultar em uma empresa menos competitiva abrindo esta possibilidade para sua concorrência.

## 1 REFERENCIAL TEORICO

Este tópico aborda um breve parecer histórico da evolução da Administração empresarial e conceituados as diversas maneiras de reter talentos dentro de uma organização através de políticas e estratégias de remuneração.

### 1.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Torna-se relevante o entendimento de como surgiu e evoluiu a gestão empresarial, com o intuito de desenvolver práticas humanizadas em seu meio de trabalho, otimização da produção e melhorias dos resultados econômicos, resultando em grandes mudanças nas relações entre gestores e funcionários.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim, “A administração visa estabelecer e dirigir as políticas e procedimentos, mediante os quais pode se utilizar, mais corretamente os recursos humanos, materiais e financeiros da organização em virtude de seus objetivos.” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p.6). Os autores Carvalho, Nascimento e Serafim complementam que:

Nesse contexto, com um amplo campo de ação, é que o sistema aberto de RH recebe a colaboração decisiva de áreas específicas do conhecimento, tais como: Psicologia Industrial, Medicina do Trabalho, Sociologia Organizacional, Direito Trabalhista etc. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p.6).

Conforme Chiavenato, a atual Gestão de Pessoas teve seu início a partir do crescimento das tarefas organizacionais, ocorrido no século XX após o impacto da Revolução Industrial, tendo como objetivo a padronização das atividades administrativas com o intuito de reduzir as falhas de processos industriais e amenizar os conflitos internos por eles gerados (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Chiavenato, na década de 1950 a nomenclatura passou a ser Administração de Pessoal, pois com a expansão dos movimentos industriais observou-se que os operários produziam menos do que poderiam, e que a necessidade não era mais apenas reduzir os conflitos industriais, mas administrar as pessoas conforme as ações sindicais e normas da legislação trabalhista reivindicavam (CHIAVENATO, 2016).

Neste sentido, Chiavenato acrescenta que com a rápida evolução das indústrias em 1970, passou a vigorar a nomenclatura de Administração de Recursos Humanos, pois foi possível a compreensão da importância do fator humano nas organizações, no qual se desencadeou o entendimento de que os colaboradores são agentes ativos, com iniciativas e possuístes de próprias competências, e não somente de capacidades manuais (CHIAVENATO, 2016).

Os autores Sertek, Guindani e Martins evidenciam que dentro desse contexto, desenvolveu-se a administração de estratégias no qual visa elaborar planejamentos com a finalidade de assessorar a empresa a fim de atingir os objetivos a curto, médio ou longo prazo (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

Desse modo, a empresa necessita saber quais são os parâmetros indispensáveis a serem executados, possibilitando a elaboração das políticas de recompensas organizacionais para o alinhamento das estratégias a serem desenvolvidas.

## 1.2 REMUNERAÇÃO E POLÍTICAS DE RECOMPENSAS

Um dos momentos mais esperado pelo funcionário é quando receberá seu salário, pois este é um dos principais fatores motivacionais, onde é a partir

dele que se faz possível realizar as funções na sociedade, juntamente com as necessidades básicas e de autorrealização.

De acordo com o Decreto-Lei nº 5.452/1943, Art. 76 o salário é uma contraprestação “[...] paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades [...]” (BRASIL, 2017, p.29).

Para Lourenço o salário começou a ser praticado como uma forma de pagamento aos soldados do Império Romano no qual eram pagos com sal, pois a palavra Salário, deriva do latim *salarium argentum*. No século VII A.C. começou a ser pago em moeda, já na Idade Média iniciou-se os pagamentos em papel-moeda (LOURENÇO, 2018).

Referente à remuneração, o Decreto-Lei nº 5.452/1943, Art. 457 referencia que “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.” (BRASIL, 2017, p.73).

Dessa forma para entender à diferença entre salário e remuneração, Carvajal destaca que salário é o valor pago pela prestação de serviços em decorrência de contrato de trabalho, já a remuneração, remuneração estratégica, ou indireta é a soma do salário com outras vantagens do qual fazem parte de recompensas e benefícios por um bom desempenho vindo do funcionário, resultante do reconhecimento da empresa (CARVAJAL, 2020).

Diante disto, Larrate diferencia e conceitua salário, benefícios e remuneração variável:

- (1) salário – remuneração mensal ou anual, estipulada de forma fixa;
- (2) benefícios – compensações oferecidas pelas empresas aos seus funcionários na forma de seguro de vida; assistência médica; viagens; clubes de lazer; assessoria jurídica etc.
- (3) remuneração variável – remuneração vinculada ao desempenho, normalmente, bônus em dinheiro; ações e opções.(LARRATE, 2013, p.90).

Para Souza e Souza a remuneração reflete em motivação ou em insatisfação, um sistema de remuneração bem sucedido exige habilidades em alinhar recompensas capazes de satisfazer as demandas empresariais e individuais, pois para quem a recebe não somente se trata de valor financeiro, mas reflete em uma forma de reconhecimento e valorização pelo trabalho, sendo justamente por esta maneira que se deve ter um cuidado ainda maior, pois se não é bem formulada pode gerar atritos entre colegas de trabalho, o que abala e compromete o clima organizacional da empresa (SOUZA; SOUZA, 2016).

A política salarial, para Pereira é um conjunto de objetivos que direcionam a execução de atividades, que devem ser seguidas como um guia, pois nela precisa conter as normas e diretrizes implantadas, desde que esteja relacionada com a cultura organizacional e os objetivos da organização (PEREIRA, 2014).

Desta forma, para Chiavenato a política salarial refere-se às diretrizes pelo qual o funcionário será remunerado, possui a finalidade de atingir as metas organizacionais e individuais, no entanto elas se diferenciam de uma empresa para outra, as quais são definidas conforme a necessidade e filosofia empresarial, não sendo estática e podendo ser alterada conforme o aperfeiçoamento de quem a desempenha (CHIAVENATO, 2015). Sendo assim, Chiavenato comenta que:

A política salarial deve levar em conta todos os aspectos importantes do sistema de recompensas ao pessoal: benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dos empregados, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego (estabilidade na empresa), etc. (CHIAVENATO, 2015, p.91).

Para Milkovich e Boudreau é possível atingir os objetivos de remuneração necessários para atrair e reter talentos, obtendo vantagem competitiva através de quatro políticas, dispondo-as em fatores internos e externos, conforme observa-se na Ilustração 1:

Ilustração 1: Vantagens competitivas através de quatro políticas remuneratórias.

Fatores internos:	Fatores externos:
<p><u>Alinhamento:</u> Analisar a importância do cargo, as atividades desempenhadas, descrevê-las e caracterizar os perfis capazes de executar as mesmas.</p> <p><u>Contribuição dos empregados:</u> Verificar as experiências adquiridas referente às atividades e avaliar o desempenho e comportamento em equipe, está associado ao grau dos resultados, no qual são estimulados por campanhas de incentivos.</p> <p><u>Capacidade de pagamento organizacional:</u> Deve-se levar em consideração a capacidade financeira e a disponibilidade para pagamento dos empregados, essas informações podem ser fornecidas por projeções de receitas e despesas.</p>	<p><u>Competitividade externa:</u> Estabelecer um nível de pagamentos que reflita a política de remuneração externa, observar o custo de vida, no qual é promovido uma vez por ano nos reajustes salariais normalmente providos de sindicatos.</p>

Fonte: Adaptado de Milkovich; Boudreau (2000).

A partir do contexto mencionado, é possível observar a grande variedade de alternativas disponíveis na escolha de uma política de pagamento dos funcionários, sendo que é a partir deste que se faz possível iniciar a elaboração de uma remuneração atrativa.

### 1.3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Para estabelecer um sistema de remuneração adequado com seus respectivos benefícios e manter o equilíbrio empresarial, deve-se seguir uma linha de princípios, onde se torne possível efetuar as devidas recompensas sem afetar o balanço econômico empresarial, e ao mesmo tempo recompensar devidamente o funcionário pelo esforço desempenhado.

Segundo Franco, existem várias maneiras de remuneração, que objetivam o fortalecimento do vínculo entre as empresas e os funcionários, onde seu delineamento deve ser feito sob medida para cada situação e serve para satisfazer as necessidades específicas de cada empresa (FRANCO, 2012).

Para Souza e Souza a remuneração funcional, também conhecida como Plano de Cargos e Salários, ainda é utilizada pela maioria das empresas, sendo seu salário diferenciado conforme o cargo que desempenha, esta é uma

opção interessante para as empresas que tiveram mudanças rápidas em seu crescimento, pois facilita na definição dos salários para que não fique desorganizada(SOUZA; SOUZA, 2016).

Remuneração indireta ou de benefícios refere-se às facilidades que a empresa disponibiliza para o funcionário, Bohlander e Snell evidenciam que a ela pode ser paga no valor total pela empresa ou parcialmente. Para que um programa de benefício seja eficaz, se faz necessário que o mesmo consiga suprir as prioridades de seus funcionários. Este programa deve ser flexível para atender as necessidades individuais evitando-se investimentos desnecessários com opções que não agregam valor para os empregados, dentre os mais utilizados nesta categoria de remuneração destacam-se vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, plano odontológico, premiação por assiduidade e plano de previdência privada (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Alguns dos benefícios estão previstos em Legislação, Marques os relaciona e os diferenciam:

Os benefícios podem ser classificados em dois grupos distintos: os benefícios compulsórios e os benefícios espontâneos. Entende-se por benefícios compulsórios aqueles que são definidos por lei ou acordo ou convenção coletiva, firmado com os sindicatos que representam os funcionários, como férias, remuneração adicional de férias, 13º salário, vale-transporte, salário-maternidade, seguro de acidentes do trabalho etc. Os benefícios espontâneos são oferecidos por deliberação da organização, sem que haja a necessidade de cumprir uma determinação legal, e procuram atender a necessidades não cobertas pelos benefícios legais[...].(MARQUES, 2016, p.39)

Lacombe define a remuneração por habilidade como o ato de remunerar o empregado pelo domínio de seus conhecimentos. “As habilidades são determinadas em função daquilo que a empresa considera que seja importante para seus objetivos e estratégias. É preciso que ela determine quais são os seus fatores críticos de sucesso [...]”. Esse método normalmente é encontrado em áreas operacionais, onde possui como foco as pessoas e não os cargos exercidos (LACOMBE, 2011, p.198).

Para Chiavenato, a Remuneração por Competência consiste em remunerar as pessoas pelo seu conhecimento, habilidades e atitudes (CHA),

neste método se faz necessário a implantação de avaliação individual, onde é considerado como base remuneratória o nível do conhecimento útil para a empresa, a utilização deste sistema tem aumentado devido ao crescente aumento da vantagem competitiva. “As competências, em geral, são mais genéricas do que os blocos de habilidades. Elas se referem principalmente ao trabalho gerencial e profissional, enquanto as habilidades são utilizadas para avaliar funções técnicas e operacionais.” (CHIAVENATO, 2015, p.102).

Para Dias et al., a remuneração variável “é o conjunto de diferentes formas de recompensas oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido.” Esse método recompensa o desempenho individual ou em equipe. Porém deve-se ter cuidado, pois ela não é incorporada ao salário, é preciso que os funcionários estejam cientes disso, devido ao fato de que os valores variam conforme os meses e pode não se concretizar o valor esperado em determinado período. (DIAS et al., 2008, s.p)

Dentre vários objetivos da remuneração variável, Garrido evidencia os principais:

- Sustentar a cultura participativa
- Reforçar os processos de Qualidade Total
- Estabelecer um vínculo direto entre a remuneração e os resultados esperados
- Motivar o “sentimento” dos empregados se sentirem como “donos do negocio”
- Comunicar valores da organização aos empregados
- Estabelecer uma “variedade” nos valores recebidos pelos empregados: melhores resultados, maiores ganhos. (GARRIDO, 1999, p.17).

Na participação acionária, Lacombe evidencia que “[...] pode ser por meio de distribuição de ações mediante a compra com desconto ou por meio de opções de compra. O objetivo é procurar fazer coincidir os interesses dos executivos com os dos acionistas.” Esse método é bastante utilizado em empresas que possuem resultados altamente positivos, ele proporciona incentivo para o aumento da produtividade, mas deve-se tomar um cuidado para não ser aplicado de forma isolada, mas sim abrir a possibilidade de

compra para todos, respeitando-se os valores de cada ação, pois a propriedade de ações muda o comportamento das pessoas (LACOMBE, 2011, p.196).

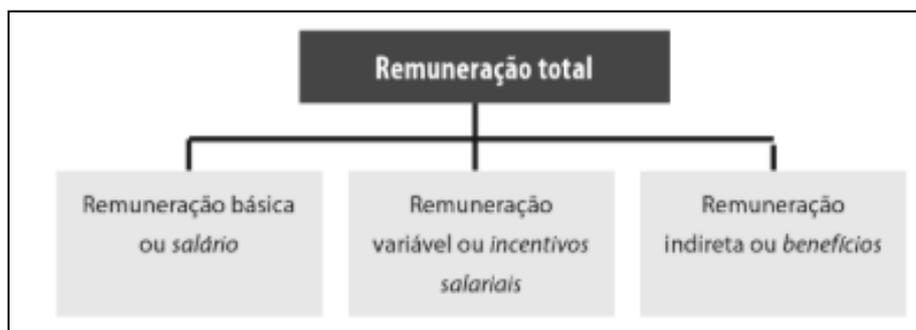
Marras estabelece que a participação de lucros “permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período.” (MARRAS, 2016, p.275).

As principais vantagens deste método para Lacombe, é o aumento do estímulo em busca de resultados promissores, onde estimula o engajamento entre funcionários e empresa criando uma maior consciência em casos de redução nas despesas, “[...] os critérios para se determinar o que se entende por lucro e sua forma de distribuição, sua aplicação não é complicada, os valores são obtidos diretamente da contabilidade da empresa e da estrutura organizacional.” (LACOMBE, 2011, p.196).

Muitas empresas optam por um sistema misto de remuneração, no qual segundo Abicalaffe é pago além do salário funcional ou por competência, por exemplo, um adicional por melhorias nos resultados (como ocorre em setores que possuem comissão), este método de remunerar é utilizado de uma maneira estratégica, pois gera a possibilidade de transformar um custo fixo em variável (ABICALAFFE, 2015).

Observa-se na Ilustração 2, a composição de remuneração mista ou total evidenciado por Silva:

Ilustração 2: Composição de remuneração total.



Fonte: Silva (2008, p.11).

Uma alternativa estratégica de reter talentos é agregar juntamente com as remunerações as alternativas criativas, no qual Dias et al. Descreve as principais utilizadas pelas empresas:

As Alternativas Criativas são maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, feedback e orientação é muito importante, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião, convites para teatro), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros). (DIAS et al., 2008, s.p).

É de fácil percepção as inúmeras maneiras de remunerar e as particularidades de cada uma, entretanto independentemente de qual será a selecionada deve-se manter cautela e verificar se a mesma será aceita pelos funcionários para que não haja investimentos desnecessários.

## 2 METODOLOGIA

Está descrito neste item as etapas realizadas para que fosse possível o desenvolver do presente estudo, no qual aborda categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa de natureza Teórico-Empírica, por se tratar de uma investigação que necessita da aplicação prática da ciência.

Quanto ao tratamento de dados, caracteriza-se como qualitativa por conter descrição juntamente com questionário aplicado ao gestor e funcionários sobre o ponto de vista de ambos em se referindo da importância da remuneração estratégica; e quantitativa, pois apresenta métodos estatísticos para compreender os resultados encontrados a partir deste questionário.

Com relação ao objetivo da pesquisa, denomina-se como descritiva por se tratar de um estudo que relata as características de uma população predeterminada.

Para obtenção dos procedimentos técnicos utilizou-se o método de Estudo de caso, pois abrange a coleta e análise de dados, sendo investigados a partir do retorno vindo por parte do gestor e funcionários através do questionário.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Nesta pesquisa utilizou-se de coleta de dados a partir de fontes diretas, pois ocorreu através de observação direta extensiva (questionários), no qual se constitui da busca de informações onde as mesmas ocorrem.

Primeiramente entrou-se em contato com o gestor da empresa no dia 14 de outubro de 2020, momento em que foi explanada a importância da presente pesquisa, no qual foi acordado que o gestor e funcionários responderiam a um questionário desenvolvido para investigar a importância da remuneração estratégica na retenção de talentos.

Sendo assim, foram elaborados dois questionários, um sendo direcionado para o gestor e outro para os funcionários. Ambos os questionários foram elaborados de forma simples para uma melhor compreensão, contendo perguntas de múltipla escolha e algumas descritivas, sendo geradas através da plataforma do Google Forms e, posterior foram enviados em formato de *hyperlink* por meio do aplicativo Whatsapp para o gestor com o intuito de que o mesmo encaminhasse aos seus funcionários.

Para os 16 funcionários, foi encaminhado o *hyperlink* do formulário no dia 26 de outubro de 2020, sendo realizado na sala de reuniões da empresa, onde em conjunto com assuntos diversos, o gestor mencionou a relevância da presente pesquisa, solicitando seu retorno em parte dos funcionários até o dia 31 de outubro.

Após os questionários serem respondidos de forma voluntária e anonimamente, a pesquisadora obteve acesso as respostas possibilitando sua exploração e análise para dar continuidade na pesquisa.

---

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a obtenção dos resultados, fez-se necessário uma análise e interpretação de dados utilizando-se o método de abordagem dedutivo, pois compete ao raciocínio lógico, que permite a uma idealização da referida pesquisa.

Também se fez necessário a utilização do método de procedimento estatístico sendo representados a partir de gráficos, por se referir a uma pesquisa de ciência exata, gerada através de análises por amostra dos registros de dados.

## 3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tema deste estudo foi Remuneração estratégica: uma maneira de reter talentos, desenvolvido na empresa Pabruan Confecções, onde a partir de uma pesquisa elaborada através de questionários, se tornou possível o seu diagnóstico e análise, sendo representado a partir de gráficos com seus respectivos percentuais possibilitando de maneira prática um entendimento.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Pabruan Confecções é considerada uma renomada empresa local, especializada na confecção de uniformes empresariais e que está no mercado desde o ano de 1995, possuindo sua sede social na cidade de Horizontina, estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente a empresa possuía suas atividades voltadas em confecção infantil-juvenil em uma casa de fundos, onde também era seu ponto de venda de atacado. No ano de 1996 obteve seu primeiro ponto-de-venda localizado no centro da cidade mantendo a industrialização em seu primeiro endereço. No decorrer do ano de 2002 com o avanço da demanda observou-se a necessidade de mudança em seu espaço físico, no qual permanece até atualmente.

A empresa Pabruan vem se desenvolvendo ano após ano, e observando às constantes mudanças e atualizações de mercado, no ano de 2009 a empresa mudou seu foco de produção, passando a confeccionar somente uniformes para grupos e empresas e, porém não possuindo mais o ponto comercial, mas somente o ponto de fabricação.

Em 2016, possuindo uma oportunidade de mercado, a loja reabre com foco voltado para de camisas masculinas e femininas, localizada juntamente com sua fábrica de uniformes empresariais.

Atualmente, no ano de 2020, a empresa conta com 16 funcionários, sendo missão sintetizada: “Entregar um produto que os clientes, ao vestir, sintam orgulho em carregar no peito o nome da sua empresa”.

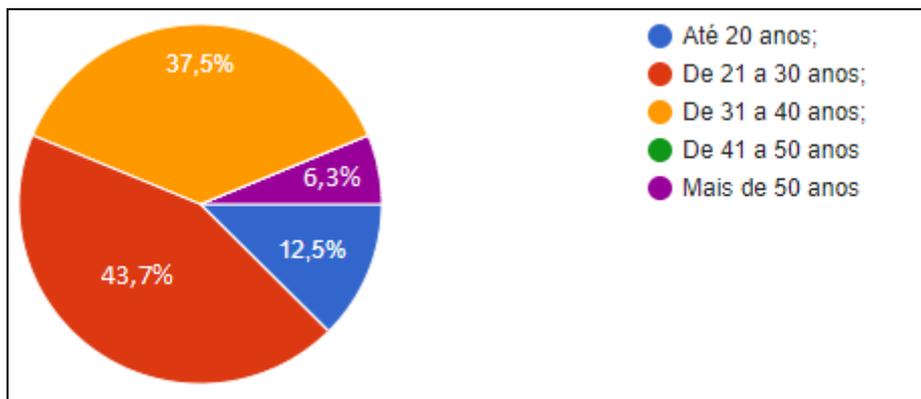
### 3.2 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O GESTOR E FUNCIONÁRIOS

Tendo em vista que o objetivo do presente estudo é identificar na visão do gestor e funcionários como a remuneração estratégica na empresa Pabruan Confecções pode ser uma maneira de reter talentos, no dia 16 de outubro de 2020 foi disponibilizado para os funcionários um *hyperlink*, que através de seu acesso permite responder questões direcionadas exclusivamente para os funcionários da empresa e o outro direcionado para o gestor, tendo como devolutiva dos questionários no dia 30 de outubro de 2020.

Em conversa com o gestor observou-se que a remuneração estratégica e/ou variável disponibilizada pela empresa atualmente é a comissão sobre a produção atingida e a participação nos lucros/resultados com o intuito de o funcionário buscar por um maior desempenho para que sua remuneração também seja maior.

Buscou-se primeiramente identificar qual é a média de idade dos funcionários, para assim ter um melhor conhecimento do perfil destes.

Ilustração 3: Idade dos funcionários.

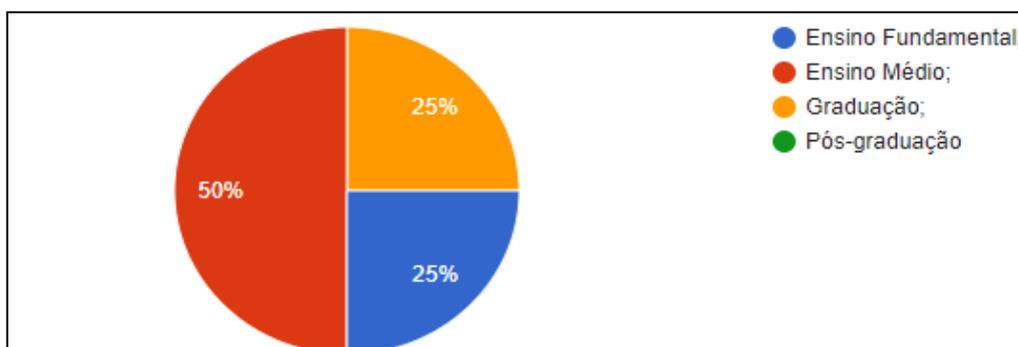


Fonte: produção da pesquisadora.

Na Ilustração 3, pode-se observar o destaque da opção de 21 a 30 anos de idade como sendo sua maioria, em seguida encontra-se entre a opção 31 a 40 anos. No entanto, percebe-se que 56,2% dos funcionários possuem menos de 30 anos, demonstrando que a equipe de funcionários possui um perfil jovem.

Posteriormente, como se observa na Ilustração 4, se fez necessário o conhecimento referente ao nível de escolaridade dos funcionários, para que dessa forma possa ser verificado a média de qualificação dos mesmos.

Ilustração 4: Nível de escolaridade.



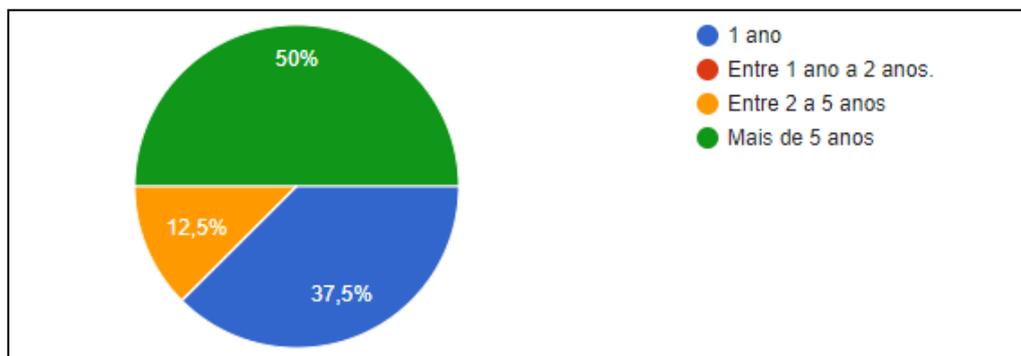
Fonte: produção da pesquisadora.

Referindo-se sobre o nível de escolaridade, pode-se observar na Ilustração 4, que 75% possuem ensino fundamental e médio e apenas 25% possui graduação. Esse fato demonstra, em uma primeira análise, um perfil de

menor qualificação profissional dos funcionários da empresa, o que se explica em parte pelo perfil mais jovem (resultado apresentado na Ilustração 3).

Observa-se na Ilustração 5 o tempo de empresa dos colaboradores, onde pode-se analisar os índices de rotatividade empresarial.

Ilustração 5: Tempo de empresa.

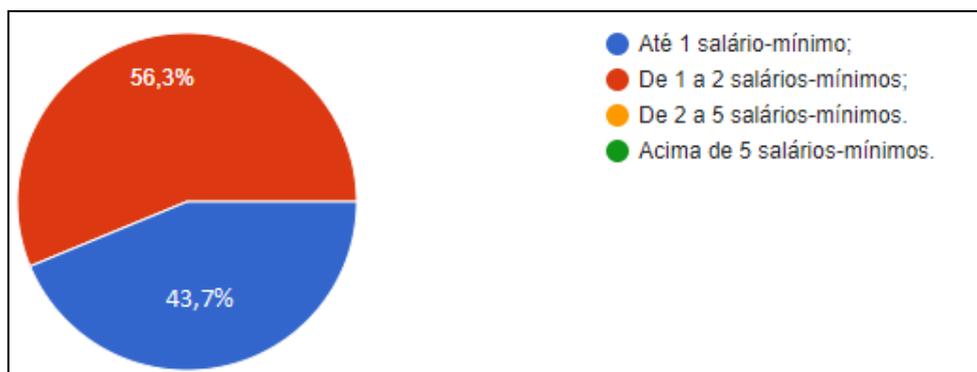


Fonte: produção da pesquisadora.

Como apresentado na Ilustração 5, 50% do quadro de funcionários desempenha suas atividades a mais de 5 anos, no qual é possível constatar que os talentos da empresa encontram-se retidos. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn os trabalhadores que se encontram satisfeitos tendem a possuir uma maior assiduidade ao trabalho, resultando em uma menor rotatividade, o que gera por conseqüências profissionais comprometidos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

A Ilustração 6, trata da base salarial recebida pelos funcionários, onde este resultado pode ser considerado como uma justificativa da satisfação ou insatisfação do mesmo.

Ilustração 6: Salário base recebido.

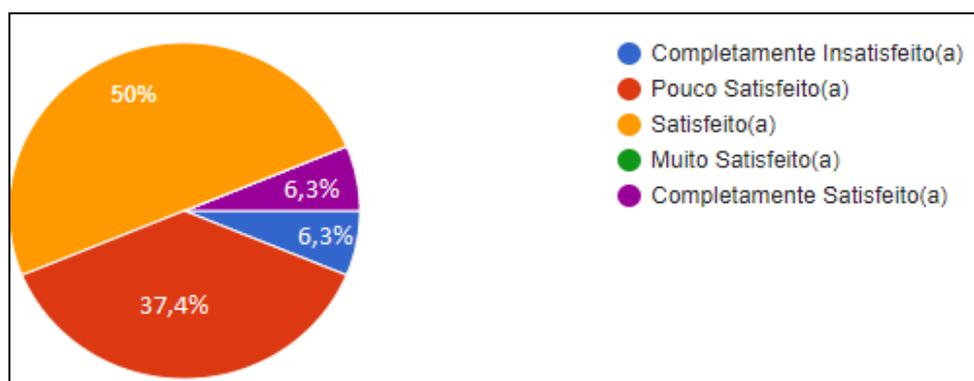


Fonte: produção da pesquisadora.

No que diz respeito ao nível salarial, considerando somente o salário base (sem benefícios), observa-se na Ilustração 6 que 56,3% recebem entre 1 a 2 salários mínimos e 43,7% recebem até 1 salário mínimo. Tal política salarial está alinhada com os resultados apresentados nas Ilustrações 3 e 4, uma vez que a equipe de funcionários apresenta um perfil jovem e de baixa qualificação profissional.

Em complementação á Ilustração 6, a Ilustração 7 demonstra a satisfação dos funcionários referente ao salário base recebido sem considerar os adicionais.

Ilustração 7: Nível de satisfação quanto ao salário base recebido.



Fonte: produção da pesquisadora.

É de passível percepção que na Ilustração 7, 50% dos funcionários encontram-se satisfeitos quanto a sua remuneração, porém 37,4% estão pouco satisfeitos, e 6,3% estão completamente insatisfeitos, embora 6,3%

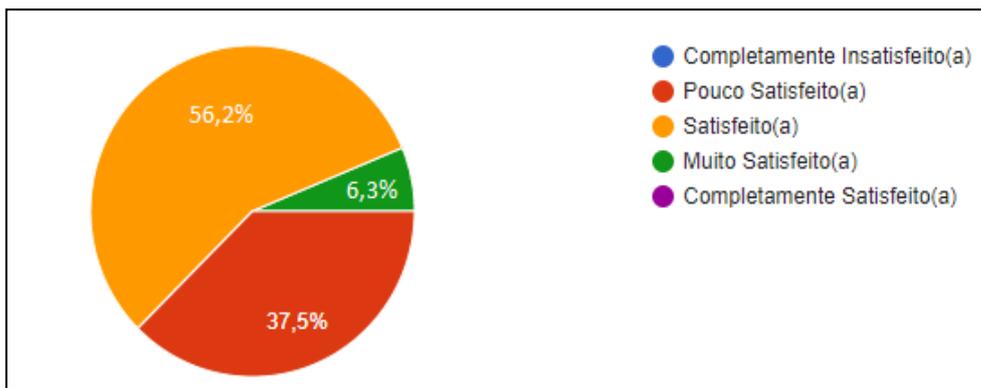
demonstrem-se completamente satisfeitos, sendo que nenhum funcionário se mostrou “muito satisfeito” com a remuneração base. Tal situação demonstra que a política salarial da empresa é somente satisfatória para metade da equipe, enquanto parte relevante da equipe encontra-se insatisfeita.

Ao ser efetuado este questionamento para o gestor, o mesmo manifestou que, em seu ponto de vista, os funcionários encontram-se satisfeitos quanto ao valor recebido de salário, demonstrando alguma divergência de informação e percepção entre as partes.

Segundo Bohlander; Snell essa satisfação pode variar de um funcionário para outro, pois depende do que cada um considera essencial, um salário adequado conforme a função exercida é um fato importante para a satisfação no trabalho, pois o funcionário precisa se sentir devidamente reconhecido, uma maneira bastante eficaz para que isso ocorra é a remuneração estratégica (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Tendo em vista que a empresa utiliza-se de benefícios remuneratórios a fim de uma complementação salarial, na Ilustração 8 encontra-se representada o nível de satisfação vinda dos funcionários referente a este benefício o recebido.

Ilustração 8: Nível de satisfação quanto aos benefícios recebidos.



Fonte: produção da pesquisadora.

Esse resultado guarda algumas semelhanças com os resultados da pergunta a respeito da satisfação com o salário base, na qual também cerca

da metade dos funcionários se mostraram satisfeitos com a mesma, e exatamente 37,5% também se mostraram pouco satisfeitos.

No entanto, existe uma diferença notável: nenhum colaborador se mostrou completamente insatisfeito com a política de benefícios da empresa, embora, nenhum tenha se mostrado completamente satisfeito. Por outro lado, 6,3% se entendem estar muito satisfeitos com os benefícios recebidos, o que, considerando os 56,2% que estão satisfeitos, resultam em 62,5% de funcionários que entendem que a política de remuneração os satisfaz em algum grau.

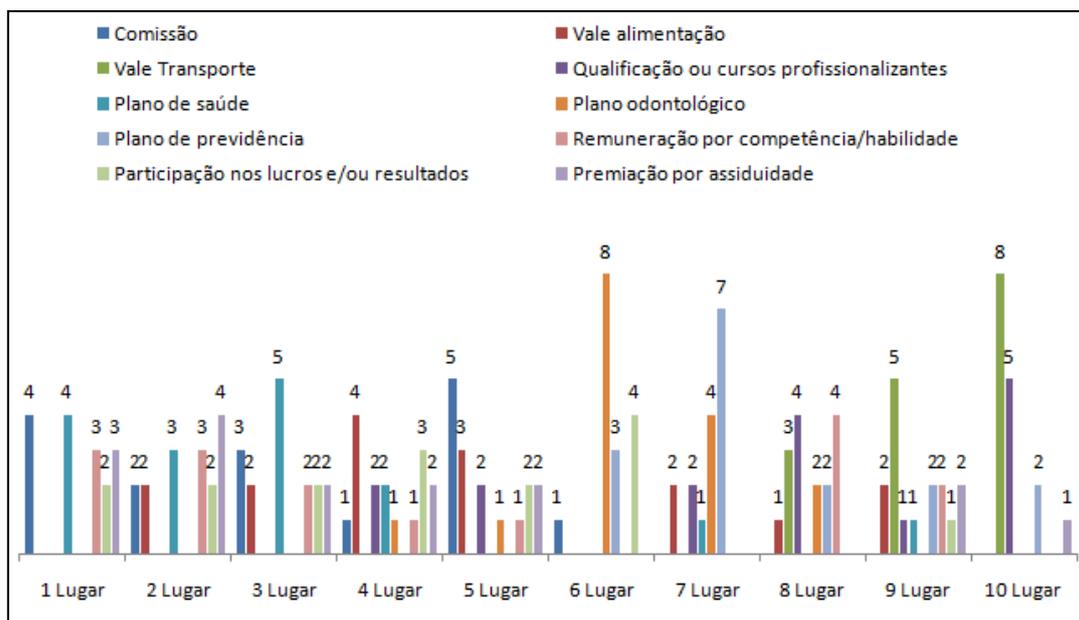
Em sendo questionado de forma aberta, referente à preferência de benefício/premiação que gostariam de receber, os funcionários destacaram como opções: plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação, e substituir as premiações que recebem em folga por dinheiro.

No ponto de vista do gestor, o mesmo manifestou que os funcionários encontram-se satisfeitos quanto aos benefícios recebidos.

Para Chiavenato, a remuneração estratégica, contendo benefícios e/ou prêmios é uma forte vantagem, não somente para o funcionário, mas também para a empresa, pois ao complementar o salário com outros benefícios a empresa ganha em rentabilidade de produtividade, onde os custos deste benefício são autofinanciados com o aumento da produtividade. (CHIAVENATO, 2015).

Levando-se em consideração as diversas maneiras de remunerar, a Ilustração 9 representa o grau de importância na visão dos funcionários entre as 10 opções remuneratórias mais utilizadas por empresas.

Ilustração 9: Grau de importância das formas de remuneração.

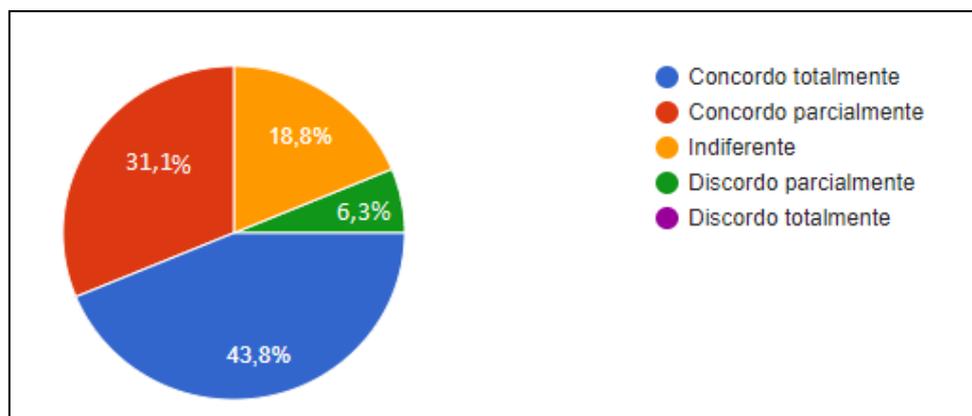


Fonte: produção da pesquisadora.

Percebe-se na Ilustração 9 que dentre dez alternativas remuneratórias, grande maioria dos funcionários optaram por recebimento em comissão e plano de saúde, 4 votantes nessas opções, 3 para remuneração por competência/habilidade e somente 2 para participação nos lucros e/ou resultados, estando em décimo lugar a opção de vale transporte. Este resultado pode ser explicado pelo fato de a empresa estar localizada no centro de uma cidade do interior do estado, possuindo menos de 20.000 habitantes, assim, conseqüentemente não necessitando do vale transporte.

A Ilustração 10 demonstra o grau de concordância na afirmação: “Eu acredito que o salário pago pela empresa juntamente com os benefícios e premiações inspiram os funcionários a melhorarem seu desempenho.”

Ilustração 10: Salários com benefícios inspiram na melhoria de desempenho.



Fonte: produção da pesquisadora.

É de passível a verificação na Ilustração 10 que, 43,8% concordam totalmente com a afirmação citada e 31,1% concordam parcialmente, onde não se encontra resposta negativa neste quesito.

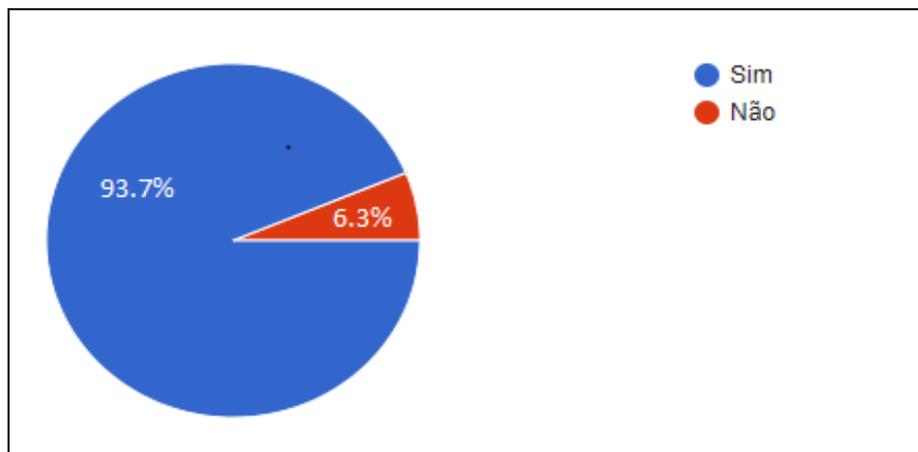
Neste mesmo quesito, o gestor descreve possuir recompensa financeira através de participação nos resultados e descansos remunerados para que dessa maneira o funcionário seja inspirado a possuir uma postura criativa e aumento de desempenho.

A partir deste resultado pode-se observar a importância que possui uma premiação ou bonificação, onde 74,9% concordam em certo grau com a afirmação mencionada. Desta forma, confirma-se que uma premiação ou bonificação deve ser analisada antes de sua implantação, pois a mesma pode surgir efeitos positivos para alguns dos funcionários, e para outros pode não ser utilizada.

Segundo Chiavenato, os incentivos de recompensas devem ser ajustados quanto a diferenças individuais, tendo como, por exemplo, a opção de escolha entre duas ou três opções de benefícios que o funcionário almeja possuir, pois o funcionário solteiro e sem filhos possui necessidades diferentes do funcionário que já os possui (CHIAVENATO, 2015).

Na Ilustração 11 encontra-se relacionado os índices referentes a percepção dos funcionários quanto à existência de incentivos para que os mesmos recebam uma remuneração maior.

Ilustração 11: Existência de incentivos para uma remuneração maior.



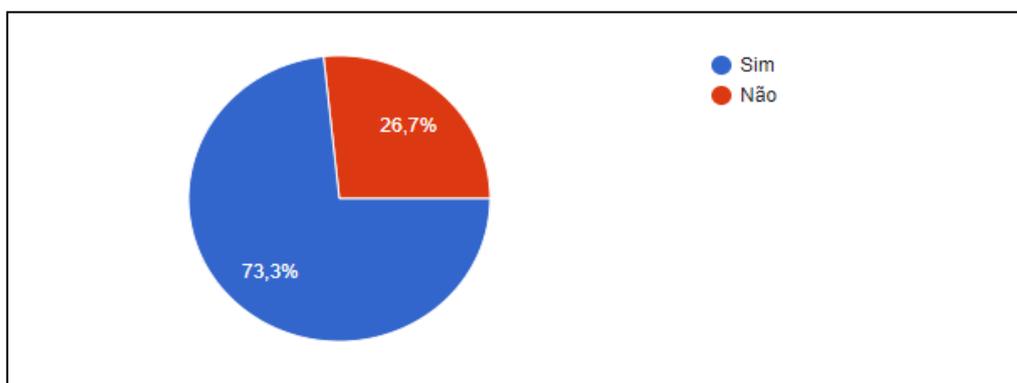
Fonte: produção da pesquisadora.

Como forma de justificativa do questionamento feito na Ilustração 11, tendo como resposta em sua maioria 93,7% afirmam possuir este incentivo em forma de participação nos lucros por produtividade, sendo que somente 6,3% mencionam não possuir.

Em resposta, o gestor, declara que existe incentivo de remuneração variável, onde os funcionários recebem pelo desempenho atingido, no qual é utilizada uma métrica individualizada.

Encontra-se representada na Ilustração 12 representa o ponto de vista dos funcionários quanto a existência de incentivos para que os funcionários façam carreira na empresa.

Ilustração 12: Existência de incentivo para fazer carreira na empresa.



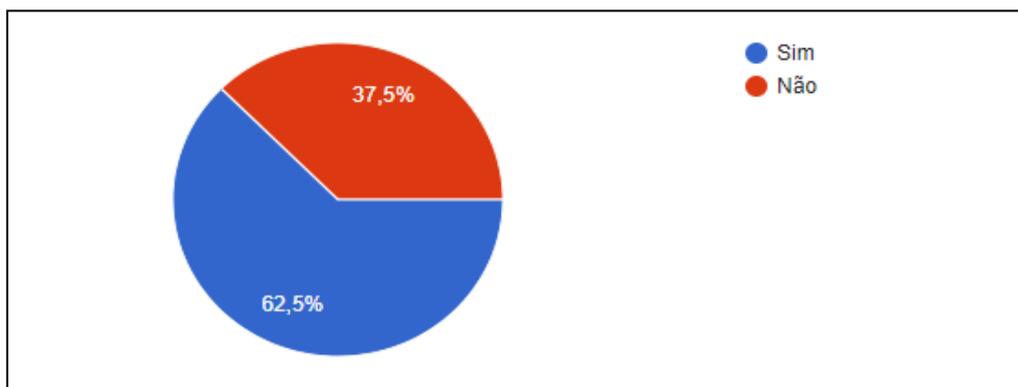
Fonte: produção da pesquisadora.

Percebe-se na Ilustração 12 que 73,3% dos funcionários responderam de forma afirmativa quanto a este quesito, onde em justificativa elaborado em questionário aberto mencionam como principal resposta o reconhecimento vindo através do esforço e desempenho alcançado.

Em resposta, a este quesito o gestor descreve a preocupação em desenvolver um ambiente de trabalho agradável, cultivando um bom relacionamento empresarial.

No quesito motivacional referente à permanência na empresa por longo período de tempo levando-se em consideração a remuneração mais benefícios, a Ilustração 13 mostra o ponto de vista dos funcionários quanto a essa questão.

Ilustração 13: Existência de incentivo para a permanência na empresa por longo período de tempo.



Fonte: produção da pesquisadora.

Observa-se na Ilustração 13 que 62,5% responderam de forma afirmativa que encontram-se satisfeitos e 37,5% responderam que não estão satisfeitos.

Em conformidade com a maioria das respostas, o gestor menciona que a empresa disponibiliza de todas as condições para que os funcionários permaneçam na empresa, motivando-os e gerando um ambiente de trabalho favorável.

Bohlander e Snell descrevem que o processo de reter pessoas nas empresas possui como principal aspecto a motivação vinda a partir de boas

condições de trabalho e gerações de conflitos, juntamente com benefícios e qualidade de vida. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Desta maneira, a partir dos resultados encontrados, nas Ilustrações 7 e 8, observa-se que a política salarial e os benefícios utilizados pela empresa é satisfatória para somente metade da equipe enquanto parte considerável da encontram-se pouco satisfeitos o que gera o entendimento que uma parte relevante da equipe se encontra em um grau não satisfatório, vale ressaltar que em alguns quesitos questionados existe divergências de respostas entre funcionários e o gestor, no qual o mesmo acredita que os funcionários encontram-se em nível satisfatório em ambos os quesitos.

Considerando a Ilustração 11, quase a totalidade dos funcionários, 93,7% relatam que a empresa disponibiliza incentivos para uma remuneração maior, dessa forma subentende-se que a empresa disponibiliza tal oportunidade, porém a mesma pode não estar sendo alcançada de maneira satisfatória para os funcionários.

Sendo assim conclui-se que a forma de remuneração adotada pela empresa pode não estar sendo tão satisfatório quanto o gestor da empresa acredita que esteja, no qual sugere-se que o mesmo faça um estudo aprofundado com sua contabilidade para verificar a possibilidade de aderir, a partir destes resultados, uma remuneração estrategicamente, possuindo novas métricas e benefícios.

## CONCLUSÃO

O presente estudo realizado pela acadêmica do curso de bacharelado em Administração teve por objetivo mensurar na visão do gestor e funcionários como a remuneração estratégica na empresa Pabruan Confecções pode ser uma maneira de reter talentos.

O problema da pesquisa buscou identificar: qual a importância da remuneração estratégica para a retenção de talentos na empresa Pabruan Confecções, no ano de 2020?

Para que esta pergunta fosse sanada foi necessário primeiramente buscar conhecimentos teóricos com base em renomados autores no qual desencadeou adequadamente este estudo. Posteriormente trabalhou-se com base no objetivo geral de analisar a satisfação dos funcionários da empresa Pabruan Confecções juntamente com as suas políticas de remuneração estratégica. Para isto, foi preciso conhecer a empresa onde, a partir de um questionário efetuado com gestor e funcionários, foi possível fazer o levantamento dos dados para obter as informações necessárias para desenvolver o diagnóstico e análise dos dados coletados.

Considerando o resultado da pesquisa abordada, pode-se verificar que existem divergências entre o parecer de satisfação do gestor e dos funcionários, no qual pode-se afirmar que a remuneração disponibilizada para os funcionários não atende as expectativas que o gestor acredita atender, provavelmente isso ocorre pelo fato de que os benefícios recebidos atualmente não satisfazem suas necessidades individuais, dessa maneira sugere-se que o gestor da empresa verifique uma possível modificação na forma remuneratória, utilizando como parâmetro as preferências citadas neste estudo.

Percebe-se na pesquisa que a empresa possui pouca rotatividade de funcionários o que gera a compreensão de que a empresa estudada incentiva este quesito, no qual este fato deve ser levado em consideração no que diz respeito à motivação e comprometimento profissional.

Desta forma, pode-se propor como sugestão de estudos futuros, efetuar uma pesquisa abrangendo um maior número de empresas do ramo de confecções a fim de verificar a incidências estatísticas.

Para a empresa, este estudo trouxe informação referente à aceitação da remuneração atualmente utilizada, sendo que através deste foi possível ter conhecimento de algumas das diversas maneiras de remuneração estratégica, possuindo algumas opções para uma possível adesão ou alteração da utilizada atualmente.

Para a acadêmica, esta pesquisa proporcionou um grande nível de conhecimento, obtendo experiência sobre o assunto em que possui grande interesse, onde poderá utilizar-se desta, em seu meio profissional.

Este estudo trouxe para a instituição de ensino uma pesquisa atualizada sobre o assunto, com conceitos diferenciados das demais pesquisas apresentadas, podendo inclusive ser utilizada como meio de pesquisa para novos estudos.

## REFERÊNCIAS

ABICALAFFE, Cesar Luiz. **Pagamento por Performace: o Desafio de Avaliar o Desempenho em Saúde**. 1 ed. Rio de Janeiro: DOC Content, 2015. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=RHngDQAAQBAJ&pg=PT53&dq=Sistemas+Mistos+de+Remunerac%CC%A7a%CC%83o&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiu3uyD9LTqAhUEA9QKHQ5BAVIQ6wEwA3oECAYQAQ#v=onepage&q=Sistemas%20Mistos%20de%20Remunerac%CC%A7a%CC%83o&f=false>>. Acesso em: 23 Jun. 2020.

BOHLANDER, Jorge W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/cfi/0!/4/4@0.00:50.7>>. Acesso em: 13 Jun. 2020.

BRASIL, Decreto-Lei n 5.452/1943. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e Normas Correlatas**. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_corr\\_elatas\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_corr_elatas_1ed.pdf)>. Acesso em: 13maio. 2020.

CARVAJAL, Cláudio. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: SENAC, 2020. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=K2DaDwAAQBAJ&pg=PT58&dq=REMUNERACAO+ESTRATEGICA&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjU1LC8vvroAhUCK7kGHdJjCPMQ6AEIWjAG#v=onepage&q=REMUNERACAO%20ESTRATEGICA&f=false>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Antonio Paulo do; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relação de Trabalho: como reter talentos na organização**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446065/cfi/108!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

---

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

DIAS, Josiane de Oliveira; MANCUSO, Josiane Simionato; ALMEIDA, Nely Balaguel Sanches Rebustini de; ROSA, Vanessa Mancuso; TAMAE, Rodrigo Yoshio. **A Importância da Remuneração por Habilidade e Competência.** Revista Científica Eletônica de Administração, Ano VIII, Número 14, 2008. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/C6ebflskBgwGcZp\\_2013-4-30-12-17-43.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/C6ebflskBgwGcZp_2013-4-30-12-17-43.pdf)>. Acesso em: 20 Jun. 2020.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração.** Ed ver. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GARRIDO, Laercio M. **Participação nos Lucros e Resultados.** São Paulo: Nobel, 1999. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=MGm3tg1Z\\_Z4C&printsec=frontcover&dq=participa%C3%A7ao+nos+lucros&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiM58n87pHqAhVnErkGHawDCPwQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=participa%C3%A7ao%20nos%20lucros&f=false](https://books.google.com.br/books?id=MGm3tg1Z_Z4C&printsec=frontcover&dq=participa%C3%A7ao+nos+lucros&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiM58n87pHqAhVnErkGHawDCPwQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=participa%C3%A7ao%20nos%20lucros&f=false)>. Acesso em: 23 Jun.2020.

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

LARRATE, Marco. **Governança Corporativa e Remuneração dos Gestores.** São Paulo: Atlas S.A, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477005/cfi/38!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. **Salário e Remuneração: O Mercado de Trabalho no Brasil.** 1 ed. Porto Alegre: PLUS/Simplíssimo, 2018

MARQUES, José Carlos. **Recursos Humanos.** São Paulo: Cangage, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao estratégico.** 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

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

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências.** São Paulo: Saraiva, 2014.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico.** Curitiba: Ibpex, 2007.

SCHERMERHORN. John R, Jr. HUNT. James G. OSBORN. Richard N.

---

**Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2 ed. Porto Alegre:

Bookman, 1999. Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?id=2UktLDGA3cMC&pg=PA94&dq=absenteismo&hl=ptBR&sa=X&ei=xZcwVNL9NKHCsATUIYKwBQ&ved=0CCkQ6AEwAjgo#v=onepage&q&f=false>> Acessado em: 01 de Nov. 20202

SILVA. Walter Franco Lopes da. **Benefícios e Serviços.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lucia de. **Gestão de Pessoas: uma vantagem competitiva?.** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

---

**CONTROLADORIA: ANÁLISE SOB O ENFOQUE DO PROCESSO DE GESTÃO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS.**

Gustavo Riffel Kuhn<sup>1</sup>  
Lucas Hannusch dos Santos<sup>2</sup>  
Luigi Antônio Farias Lazaretti<sup>3</sup>

**RESUMO**

Tendo em vista o cenário altamente globalizado e a realidade econômica, a controladoria passou a cumprir papel fundamental e tornou-se imprescindível na busca pelo atingimento dos resultados e objetivos estabelecidos. Com base nesses aspectos, o tema do presente artigo delimita-se em analisar a estruturação do setor de controladoria e sua atuação no processo de gestão em uma indústria de implementos agrícolas. O problema deste estudo foi entender qual é a atuação da controladoria no processo de gestão da empresa. Quanto ao objetivo geral, este foi identificar qual a participação da controladoria no processo de gestão da empresa. Já em relação a metodologia adotada, caracterizou-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e do ponto de vista do atingimento dos objetivos propostos caracterizou-se como descritiva. Este artigo teve embasamento referencial essencialmente bibliográfico, onde foi abordado de forma breve os conceitos de controladoria, seguido de um aprofundado estudo dos processos executados e das responsabilidades da controladoria. Através deste estudo foi possível verificar que o setor de controladoria da organização é recente e ainda está em processo de construção, e as principais responsabilidades do setor estão relacionadas com atividades de fechamento mensal e geração de informações confiáveis e tempestivas para os gestores. Este estudo é relevante para a empresa no sentido em que proporciona um novo ponto de vista sobre o assunto abordado e para os acadêmicos este estudo é oportuno pelo fato de poder relacionar a prática com a teoria estudada no curso de graduação.

Palavras-chave: Controladoria - Gestão – Responsabilidades.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [gustavok48@hotmail.com](mailto:gustavok48@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [5lucashs@gmail.com](mailto:5lucashs@gmail.com)

<sup>3</sup> Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Especialista em Gestão Empresarial. Orientador. Professor do Curso de Administração e do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. [luigifarias@yahoo.com.br](mailto:luigifarias@yahoo.com.br)

---

## ABSTRACT

In view of the highly globalized scenario and the economic reality, the controlling department started to play a fundamental role and became essential to achieve the results and objectives established. Based on these aspects, the theme of this article delimits itself in analyzing the structure of the controlling department and its role in the management process in an agricultural implement industry. The problem of this study was to understand what is the role of the controlling department in the company's management process. As for the general objective, this was to identify the participation of the controlling department in the company's management process. Regarding the methodology adopted, it was characterized as a research of an applied nature, with a qualitative approach and from the in the aspect of reaching the proposed objectives it was characterized as descriptive. This article had an essentially bibliographic basis, where the concepts of controlling department were briefly addressed, followed by a depth study of the processes and the responsibilities of the controlling department. Through this study it was possible to verify that the controlling department of the organization is recent and is still in the process of construction, and the main responsibilities of the department are related to activities of monthly closing and generation of reliable and timely information for managers. This study is relevant for the company in the aspect that it provides a new point of view on the subject addressed and for academics this study is opportune because it can relate the practice with the theory studied in the graduation course.

Keywords: Controlling Department - Management – Responsibilities.

## INTRODUÇÃO

Em uma realidade econômica constantemente impactada por mudanças e avanços das empresas em busca de eficácia, aumentou-se a preocupação em relação à gestão dos negócios e como encarar a competição no mercado. Diante de desafios e situações como estas a controladoria se faz presente, uma vez que sua função é suportar os gestores da organização com informações tempestivas e relevantes, alinhadas com a atividade fim da organização e também com o planejamento estratégico, possibilitando contribuições valiosas para que as decisões presentes sustentem as consequências geradas no futuro (NASCIMENTO, REGINATO, 2013).

A controladoria age no processo de gestão sendo responsável pela criação, execução, controle e manutenção do processo, objetivando

proporcionar aos gestores meios que levem a entidade à sua eficiência e eficácia organizacional, que as decisões estejam voltadas a visão global, com foco na geração de valor e que as ações resultem no menor sacrifício de recursos possível, que consequentemente gerará melhores resultados (NASCIMENTO, REGINATO, 2013). A partir disto o tema deste estudo delimita-se em analisar a estruturação da controladoria e sua atuação no processo de gestão em uma indústria de implementos agrícolas situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2020. Desta forma busca-se responder a seguinte questão: Qual a atuação da controladoria no processo de gestão da empresa alvo do estudo?

Em vista do problema exposto, o objetivo geral deste estudo é identificar qual a participação da controladoria no processo de gestão da empresa estudada. Tendo como objetivos específicos: realizar entrevista com o Diretor Administrativo da empresa para entendimento da situação empresarial; identificar a estrutura atual da Controladoria na empresa; analisar as funções desempenhadas pelo setor de Controladoria dentro da empresa e a importância desta no processo de gestão; propor sugestões de melhoria para a Controladoria e os processos de controle da empresa.

Este estudo é relevante para a empresa no sentido em que proporciona um novo ponto de vista sobre o assunto, que juntamente com o levantamento de dados pode de alguma forma sugerir novas ideias e melhorias que possam ser atribuídas aos processos já existentes na empresa. Para os acadêmicos é visto com muita importância, uma vez que se relaciona diretamente com a atividade exercida pelos mesmos no meio profissional e com a teoria estudada no curso de graduação. Por fim, justifica-se para a instituição de ensino e acadêmicos, a realização deste trabalho, pelo fato de que o mesmo possa posteriormente ser utilizado para demais estudos, bem como apoio para pesquisas que abordem conteúdos similares.

O conteúdo deste artigo foi embasado essencialmente em bibliografias e trabalhos desenvolvidos por uma variedade de pesquisadores e autores, os quais forneceram subsídios confiáveis ao estudo da controladoria como um todo e sua participação no processo de gestão das organizações. A

metodologia utilizada na execução desse artigo configura-se com a natureza aplicada, por meio de abordagem qualitativa de cunho teórico-empírica e quanto aos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o estudo de caso.

O início do presente artigo traz uma breve explanação acerca do conceito de controladoria e sua estrutura. Posteriormente, esses dois assuntos são aprofundados, correlacionando-os com aspectos fundamentais da controladoria, como os recursos disponíveis, suas responsabilidades e como a controladoria atua para garantir a eficácia do processo de gestão em uma organização. Na sequência o referencial teórico se encerra com a explanação dos processos que a controladoria é responsável ou se faz presente, como por exemplo o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Por fim, são expostos todos os pontos da metodologia, geração de dados e análise dos resultados, direcionando assim a conclusão do estudo proposto.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma parte do trabalho que busca evidenciar conceitos que embasam o trabalho com o conhecimento de vários autores. Neste capítulo expõe-se assuntos relacionados a controladoria, sistemas de informação, controles internos e gestão e eficácia organizacional.

### 1.1 CONTROLADORIA

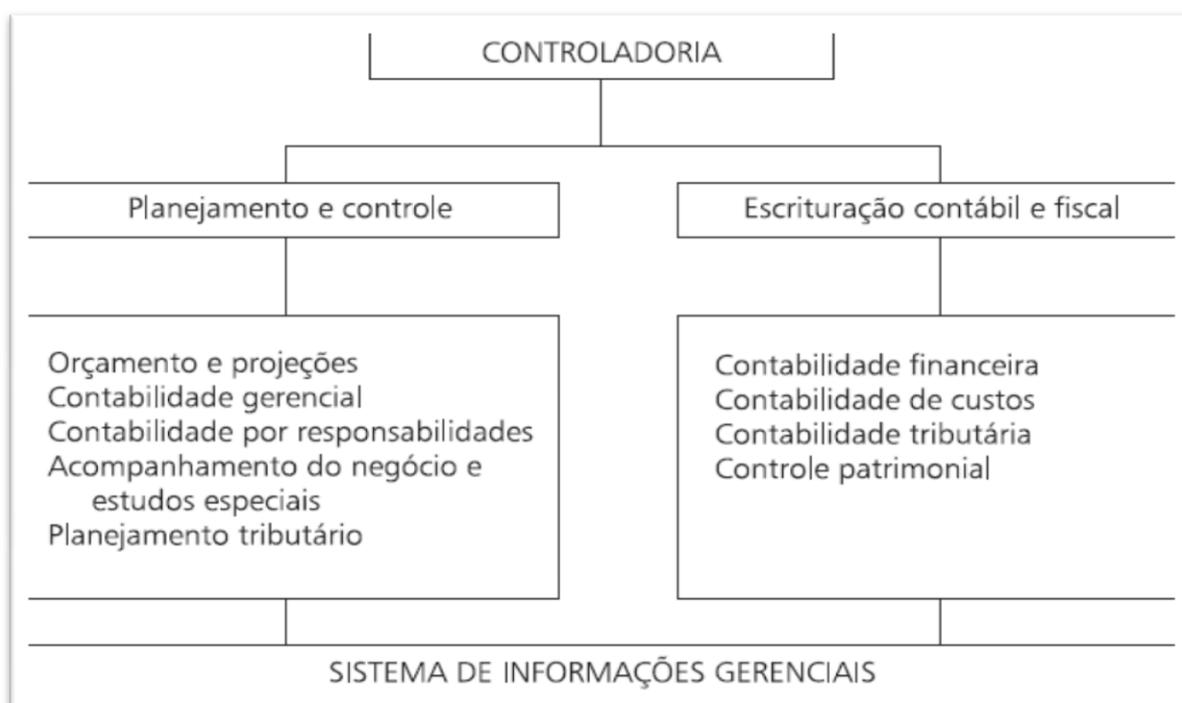
Visto o desenvolvimento dos empreendimentos e os desafios que existem no ambiente empresarial, criam-se muitas variáveis que influenciam no resultado, exigindo-se um permanente controle das informações que sustentem o progresso das organizações. Neste cenário, decidir é a tarefa mais importante dentro do sistema, e a controladoria é peça fundamental para garantir a realização dos objetivos propostos, uma vez que sua função é promover a eficácia das decisões, monitorando a execução das metas, investigando e diagnosticando motivos para a ocorrência de possíveis desvios entre os resultados esperados e realizados, fornecendo informações sobre

eventos passados e presentes, sustentando a integridade do processo decisório (NASCIMENTO, REGINATO, 2013).

Dentro do contexto da administração presente em organizações globalizadas, a controladoria deve estar estruturada de modo a atender as necessidades da organização, bem como, servir de ferramenta para o monitoramento e controle de todas as etapas do processo de gestão do negócio (SILVA; PEREZ JR; OLIVEIRA, 2015). Ainda a respeito desse assunto, Almeida destaca que “A controladoria é a área coordenadora das informações das diversas áreas da empresa, mas que não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados obtidos.” (CATELLI, 2001, p. 377). O autor Padoveze complementa que “A estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão.” (PADOVEZE, 2016, p. 34).

Dessa maneira pode-se visualizar a controladoria estruturada em dois grandes segmentos, conforme demonstra a Ilustração 1:

Ilustração 1: Estrutura da Controladoria.



Fonte: Silva; Perez Jr; Oliveira (2015, p. 8).

A área da controladoria tem como função básica a otimização do resultado da empresa por meio de constante apoio ao processo decisório, para tal objetivo o profissional da área deve ter um amplo conhecimento de cada atividade operacional, pois por meio do conhecimento das atividades é que possibilitará prever os efeitos de determinadas decisões, buscando preservar o patrimônio da empresa. Por essa razão é fundamental que o profissional tenha a habilidade de conhecer sistematicamente as atividades organizacionais, bem como as características dos subsistemas e a integração entre as mesmas (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informação que suportem as decisões e permitam à controladoria fornecer, por meio da visão sistêmica, informações tempestivas que possam garantir a obtenção dos resultados desejados. Diante disso o *controller* exerce influência sobre os demais gestores a fim de garantir a manutenção da eficácia da organização. Entende-se por *controller* o profissional a frente de todas as ações e responsabilidades que envolvem a controladoria, exige-se deste profissional a capacidade de trabalhar com um grande volume de informações, gestão de pessoas e domínio de conceitos técnicos, possibilitando uma visão abrangente da companhia com o intuito de compreender os impactos de determinadas decisões (SILVA; PEREZ JR; OLIVEIRA, 2015).

A controladoria em sua essência carrega como missão viabilizar a otimização do resultado, com planejamentos a longo prazo que permitam o crescimento sustentável, focada na criação de valor ao acionista e também que a continuidade do negócio esteja alinhada com a missão, visão e os valores da organização.

## 1.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O sucesso das ações tomadas pelos gestores só será atingido quando as informações que por eles recebidas sejam relevantes e tempestivas, para isso a controladoria precisa ter a seu dispor um sistema de informação bastante robusto, que conseqüentemente necessita de monitoramento contínuo

para que os dados retratem a realidade do ciclo de operações. De acordo com Gonçalves e Riccio a definição de sistemas de informação é:

O sistema de informações de apoio operacional e gerencial é um sistema que integra usuários e TI com o fim de fornecer informações e dar suporte às operações e funções de administração, à tomada de decisão e ao controle, em quaisquer dos níveis da gestão empresarial: operacional e/ou gerencial e/ou estratégico. (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p.13).

O sistema de informação além de integrar o usuário com a TI, integra também a gestão com as demais áreas que objetiva consolidar e aglutinar informações. Esses sistemas unem e integram o fluxo corrente entre todos os departamentos da organização, permitindo uma visão horizontal e de processo, gerando a interação entre a parte contábil e a gerencial, disponibilizando elementos importantes para o processo decisório (PADOVEZE, 2013). Conforme Gonçalves e Riccio os sistemas ERP integram módulos de informação que “[...] atendem a todas as necessidades de um negócio, que partilham dos mesmos dados e que trazem embutidos em si processos de trabalho padronizados que procuram representar as melhores práticas mundiais para cada função” (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p. 209). E complementam afirmando que esses sistemas “[...] integram procedimentos operacionais dos diferentes setores empresariais numa visão horizontal de processos interligados.” (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p. 209).

No sistema ERP, os módulos são projetados de forma padronizada com os processos de trabalho e de forma que atendam às exigências de diferentes negócios, sendo amplos e genéricos, demandando assim esforços para parametrizar e customizar os processos. A customização oferece características adicionais por meio de programação com a finalidade de atender à necessidade específica da empresa visto que a atual configuração do software não disponibiliza, a exemplo de realização de ajustes, alteração de funcionalidade de tela, relatórios, criação de boletos, exige-se assim desembolso de recursos financeiros (GONÇALVES; RICCIO, 2009). É de suma importância manter os sistemas atualizados para garantir a credibilidade dos dados e otimização de performance, nesse contexto Oliveira traz que “Se o

sistema de informação gerencial não for atualizado periodicamente, poderá ficar numa situação de descrédito perante seus usuários.” (OLIVEIRA, 1990, p. 48).

O sistema ERP adota a estrutura contábil com base no plano de contas em todos os registros gerados, a parametrização inicia-se com a definição da estrutura organizacional e do plano de contas, e através do *input* de informações vincula-se com a conta contábil correta. A adoção de um sistema integrado de gestão traz reflexos muito positivos para a contabilidade, principalmente a respeito do ganho com a qualidade das informações contábeis, que passa a refletir em tempo real operações e seus impactos no resultado econômico. Também se tem uma redução expressiva com o tempo gasto com o fechamento contábil, é mais prático a conciliação entre contas, outro ponto que cabe destacar é que com a implantação do sistema ERP a contabilidade passa a ser descentralizada, distribuindo-se entre as áreas, exigindo o básico em contabilidade dos indivíduos destes departamentos pois gera aos mesmos a responsabilidade sobre as entradas de dados no sistema (GONÇALVES; RICCIO, 2009).

A empresa quando passa a utilizar o sistema ERP eleva sua visão das operações, tendo disponível informações muito importantes no dia a dia, os autores Prado e Souza afirmam que:

Com a implantação de um sistema ERP, as atividades da empresa passam a estar interligadas *on-line*, a qual incorre numa melhoria de qualidade dessas informações para toda a organização, em virtude da necessidade de se cadastrar todos os dados necessários para a execução das atividades, bem como no tempo adequado, para que os outros que dependam dela logo executem suas atividades. (PRADO; SOUZA, 2014, p. 39).

Nesse contexto, Nascimento e Reginato relatam que “O sistema tem o objetivo de promover a geração de informações relevantes, confiáveis e que estejam disponíveis aos gestores no tempo e formato adequados [...]” (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, p. 77).

Assim, através de sistemas de informação é possível registrar todos os atos e fatos originados no dia a dia da empresa, lidando com um grande

volume de dados de forma prática, gerando assim, uma variedade de informações com alto grau de confiabilidade e tempestividade, de modo que contribua diretamente no processo de tomada de decisão.

### 1.3 CONTROLES INTERNOS

Com o desenvolvimento das organizações e a ampliação dos seus relacionamentos com usuários internos e externos, sejam governamentais, investidores, *stakeholders*, o assunto controles internos passou a ser discutido de forma mais ampla, sua relevância passou a ser abordada como uma ampliação da segurança dos interessados pela empresa, com a minimização dos riscos de que as informações divulgadas não correspondam à realidade. (NASCIMENTO, REGINATO, 2015). Assim o conceito de controle interno segundo Oliveira, Perez Jr e Silva:

O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2015, p. 70).

O controle, portanto, caracteriza-se como uma atividade que mede, avalia e indica, quando necessário, os desvios que estão impedindo o atingimento dos objetivos. Na criação de mecanismos de análise que estejam fundamentados em padrões para posterior comparação, se tem o envolvimento do *controller* como peça chave, participando diretamente deste processo, responsável pela criação dos sistemas de controle de todos os departamentos de uma entidade, considerando que toda empresa precisa de um contínuo processo de avaliação de seu desempenho, e que não existe avaliação sem controle (SCHMIDT; SANTOS, 2009). Nesse sentido Nascimento e Reginato relatam que existem dois tipos de controle, o controle preventivo “É aquele que tem por finalidade inibir qualquer tipo de desvio, erro ou fraude, ou seja, aquele que ocorre antes do fato; já o controle de detecção tem por finalidade identificar e corrigir a existência de uma ocorrência ou seja se dá após o evento.” (NASCIMENTO; REGINATO; 2013, p. 128).

Controles internos remete a um conceito amplo, muitas empresas possuem os mesmos controles que são padrões, contudo algumas necessitam de controles específicos, dependendo a atividade na qual a mesma está inserida, em sua implementação diversas dificuldades são encontradas, o modelo de gestão adotado pela empresa pode ter influência significativa no processo, a forma como os proprietários pensam é refletida em seus principais líderes, suas características é que determinam a formalidade ou informalidade, centralização, descentralização, e delegações sejam de atividades, responsabilidades, ou poder. Como requisito também é exigido do profissional ter uma visão sistêmica da organização, com seus processos e o que é necessário controlar, para definição da melhor ferramenta ou parâmetros de modo a assegurar a assertividade da sua mensuração (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

Uma das ações tomadas pela alta administração e líderes com o intuito de repassar a importância e finalidade da empresa e do mesmo modo elevar o nível de controle da organização, é aplicar as normas de *compliance*, que define padrões a serem seguidos, nesse sentido Schmidt e Santos conceituam *compliance*:

[...] é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer com que todos em uma entidade obedeçam aos regulamentos internos e externos imposto pela sociedade. Por isso, a controladoria tem o papel principal de fazer com que a entidade esteja engajada totalmente nas regras internas e externas que impactam o dia-a-dia de uma gestão. (SCHMIDT; SANTOS, 2009 p. 114).

Assim a missão do *compliance* segundo a FEBRABAN é “[...] assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento dos sistemas de controles internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios.” (FEBRABAN, 2004, p. 9).

O processo de controlar não envolve apenas um departamento ou área, para ter-se efetiva garantia de que o que acontece na realidade é transpassado a um sistema, todas as áreas devem contribuir tendo ciência de que são uma responsabilidade conjunta que deve ser levada a sério e que existe como fator

diferencial a comunicação, obtida por meio da organização que deve assegurar canais proporcionando relações da base com a alta gerência, bem como uma eficaz relação com as partes externas como clientes, fornecedores, reguladores e acionistas. O monitoramento serve para estimar e avaliar a qualidade dos controles, pode incluir tanto a supervisão interna, como externa, administração e funcionários, a frequência pode variar de acordo com a categorização dos riscos e da efetividade dos procedimentos adotados, duas formas de monitoramento bastante conhecidas são as auditorias internas e externas, uma outra forma de monitoramento a exemplo é análise periódica do balanço da empresa, buscando entender a composição das contas contábeis, as variações no período, traçar comparações, no sentido de validar os controles internos e atestas a solidez das informações ali contidas (BERMUDO; VERTAMATTI, 2016).

Assim os autores Schmidt e Santos complementam o papel da controladoria perante os controles internos:

Portanto, o papel da controladoria não está apenas em acompanhar a operacionalidade dos controles, mas também em verificar a necessidade de criação de novos controles ou de alterar os já existentes. Este processo de gestão de risco requer um constante monitoramento dos controles internos para que não representem uma trava no processo de gestão organizacional. (SCHMIDT; SANTOS. 2009, p. 125).

Percebe-se a importância dos controles internos na organização, evitando riscos e informações que não são coerentes com a realidade, bem como o grande envolvimento da controladoria para garantir que as informações presentes sejam fidedignas e que possam ser utilizadas para análise e tomada de decisão.

#### 1.4 GESTÃO E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

O processo de gestão das organizações, compreendido em planejamento estratégico, planejamento operacional, bem como sua execução e controle, é o pilar que proporciona relevantes informações, auxiliando diretamente nas tomadas de decisões, em busca da eficácia organizacional.

Nesse sentido a área de controladoria tem participação fundamental no processo, pois atua de forma sistêmica, ou seja, interagindo com todas as demais áreas da organização, no sentido de prover informações tempestivas e necessárias para o alcance do resultado desejado (NASCIMENTO; REGINATO, 2009). Ainda sobre este tema, Catelli afirma que é função da controladoria suportar “[...] a estruturação do processo de gestão, fornecendo apoio a todas as suas fases, por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.” (CATELLI, 2001, p. 375).

A controladoria atua como coordenadora das informações de diversas áreas, contudo também possui seus processos específicos. A respeito disso, Padoveze menciona que:

A controladoria não se pode furtar, também, às suas funções de execução das tarefas regulamentares. Assim, além das funções gerenciais, deve assumir as funções regulatórias, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal. Assim, podemos, primariamente, estruturar a controladoria em duas grandes áreas: a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle. (PADOVEZE, 2016, p. 34).

Diante do exposto, é possível verificar que a controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores da organização, informações tempestivas, confiáveis e que permitam viabilizar a tomada eficaz de decisão. Nesse contexto podemos definir que o processo de gestão visa assegurar a eficácia organizacional e a obtenção dos resultados desejados (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

A primeira fase de planejamento no processo de gestão precisa ser voltada ao entendimento do cenário em que a organização está inserida, nesse sentido surge o planejamento estratégico. Sendo esse um processo administrativo que proporciona a base metodológica para se estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a otimização das interações com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2013).

O planejamento estratégico de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é normalmente baseada na missão e na visão da empresa, assim esses dois itens se tornam indispensáveis para sua elaboração (GAJ, 2002).

A visão da empresa é uma espécie de declaração da empresa quanto à direção que se pretende tomar, bem como as aspirações e crenças da organização. A missão da empresa é algo totalmente diferente, uma vez que esta não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, mercado, público, entre outros (GAJ, 2002).

Em relação ao cumprimento da missão e visão da organização em um cenário globalizado, onde o ritmo de mudanças no ambiente empresarial é muito alto, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, como por exemplo, a obsolescência de um produto ou a saturação do mercado. Em virtude disso, as organizações devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produtos ou serviços, dentro de um processo contínuo de identificação de oportunidades (OLIVEIRA, 2013). Dentro dessa mesma linha de raciocínio, Andrade menciona que:

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. (ANDRADE, 2016, p. 11).

Assim, entende-se o Planejamento Estratégico como o processo de gestão pelo qual a organização identifica ou constrói o cenário em que atua, as oportunidades e ameaças, suas forças e fraquezas, produzindo diretrizes estratégicas que orientem o cumprimento da missão e garantam a continuidade da empresa.

Seguindo a partir do desenvolvimento do planejamento estratégico e suas diretrizes, o planejamento operacional surge com o intuito de analisar as melhores alternativas para o cumprimento das diretrizes estratégicas

previamente estabelecidas, originando o orçamento operacional propriamente dito (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Em se tratando da construção do planejamento operacional, os autores Costa, Moritz e Machado mencionam que uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações “[...] é a elaboração e a implementação do planejamento e do controle de resultados, definidos por muitos autores como a elaboração e a implantação do orçamento.” (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007, p. 87).

O orçamento possibilita à administração da empresa o acompanhamento dos resultados e do desempenho empresarial da organização. Nessa mesma linha de raciocínio, Nascimento e Reginato mencionam que:

[...] o orçamento, transforma-se em um padrão de comportamento idealmente divulgado para os responsáveis pela sua execução antes do início do período ao qual ele se refere, orientando as suas ações e, ao mesmo tempo, evidenciando para eles a expectativa da alta administração quanto à contribuição que devem prestar para o resultado da empresa. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 162).

Quanto aos métodos para a elaboração do orçamento, são diversas as opções disponíveis às organizações e a escolha irá depender da necessidade de cada negócio, tendo em vista a minimização dos riscos e a potencialização da lucratividade (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

O orçamento base zero é um dos métodos de elaboração de orçamento mais conhecidos e utilizados pelas organizações por ser perfeitamente adaptável à atualidade e as situações mercadológicas do momento, durante sua construção é necessário analisar cada despesa, como ela é criada, quando é feita, elaborar premissas e designar responsáveis pelo gerenciamento (BATISTA, 2007).

Segundo Padoveze e Taranto, “O orçamento base zero é considerado o principal conceito de orçamento, prega a maior rigidez possível no processo de planejamento e de controle orçamentário.” (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 42).

Também conhecido como *rolling forecast*, o orçamento contínuo trata-se de uma metodologia utilizada para construir um orçamento de doze meses, em que quando um mês se encerra, acontece uma revisão e se é adicionado um

novo mês ao fim do período já orçado, preservando assim os 12 meses de orçamento previsto. O método contínuo é uma forma muito comum de orçamento que possibilita aos gestores uma visão ampla sobre o desempenho para o período total considerado (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Por fim, outro método de elaboração de orçamento muito utilizado é o orçamento flexível, que tem como característica fundamental a existência de um nível de atividade real diferente daquele previamente planejado, ou seja, o orçamento se adapta ao nível de produção atual da organização. Nesse sentido, Nascimento e Reginato mencionam que:

A essência do orçamento flexível tem como premissa o conhecimento da estrutura de custos dos produtos fabricados ou serviços prestados, basicamente compreendendo a classificação dos custos em fixos e variáveis. Somente a partir dessa classificação é possível isolar efeitos (aumento ou redução) dos custos em função de diferentes volumes trabalhados. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 157).

A esse entendimento dos autores acrescenta-se que a utilização do orçamento flexível é altamente recomendada às empresas que possuem um sistema de custos estruturado sob o método de custeio variável.

Quanto às etapas do planejamento operacional, Padoveze traz que “O ponto chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas.” (PADOVEZE, 2010, p. 69). Em outras palavras, o orçamento de vendas serve como ponto de partida para a elaboração do processo orçamentário.

Em se tratando de orçamento de vendas, Nascimento e Reginato mencionam que este trata-se “[...] do ponto de partida e da principal referência para a elaboração de todas as demais partes que formam o orçamento operacional.” (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 159).

A segunda etapa do processo orçamentário é a orçamentação dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para operacionalizar os programas de produção e vendas. A etapa seguinte no processo de elaboração do orçamento diz respeito as despesas departamentais, sendo essa a parte mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa (PADOVEZE, 2010).

A departamentalização visa unir atividades e adequar a estrutura organizacional, assim Neves conceitua “[...] a departamentalização consiste em dividir a fábrica em segmentos, chamados departamentos, aos quais são debitados todos os custos de produção neles incorridos.” (NEVES, 2013, p.85). Esses departamentos podem ser de serviços ou de produção, nesse sentido Neves complementa:

Os departamentos de serviços não atuam diretamente na produção e sua finalidade é de prestar serviços aos departamentos de produção. Seus custos não são apropriados diretamente aos produtos, pois estes não transitam por eles, e sim transferidos para os departamentos de produção que se beneficiam dos serviços deles. (NEVES, 2013, p.85).

A departamentalização é o critério mais utilizado para estruturar o sistema de informação contábil orçamentário, entrando nesse contexto Padoveze salienta que, “Esse critério consiste em identificar as áreas que contêm o menor nível de decisão e, portanto, algum grau de responsabilidade sobre o controle, dentro do conceito de centro de custo.” (PADOVEZE, 2010, p. 136).

Ao fim da realização das etapas de elaboração do processo orçamentário, é necessário realizar se as devidas análises para que o plano de orçamento possa ser aprovado. Nesse sentido, Padoveze enfatiza que:

Para a conclusão do processo orçamentário é necessária a análise das demonstrações financeiras projetadas com o intuito de verificar se os números apresentados refletem os objetivos e metas tanto estratégicos como operacionais ou de programas de produção e vendas. (PADOVEZE, 2010, p. 235).

É de responsabilidade da controladoria garantir um bom processo de gestão organizacional fornecendo um bem estruturado sistema orçamentário para que ele possa ter condições de, efetivamente, trazer contribuição para o alcance do sucesso desejado da organização (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Assim percebe-se a importância do processo de gestão organizacional, bem como o suporte que a controladoria fornece na busca pela obtenção de

melhores resultados, tendo a controladoria a responsabilidade de construção do processo orçamentário e o atingimento dos objetivos propostos pela organização.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia está relacionada aos inúmeros procedimentos usados ao longo da pesquisa para desenvolvê-la. O método do estudo a ser apresentado tem como ponto de partida a sua categorização, que diz respeito à natureza da pesquisa, ao tratamento dos dados, ao atingimento dos objetivos propostos e aos procedimentos técnicos adotados em relação a coleta dos dados. Por fim, fez-se a especificação dos métodos utilizados para a geração dos dados da pesquisa, e a forma como procedeu a análise e interpretação desses dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O processo de categorização é responsável por atribuir metodologicamente a pesquisa quais foram os procedimentos adotados e também enquadrar a pesquisa nas diversas categorias possíveis.

Quanto à sua natureza a metodologia utilizada configura-se como uma pesquisa aplicada. De acordo com Prodanov e Freitas a finalidade da pesquisa aplicada é “[...] gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51). Em resumo, esse tipo de pesquisa serve para dar fundamento aos experimentos realizados e dados observados ou colhidos em campo.

Em relação ao tratamento dos dados, o artigo caracterizou-se por meio da abordagem qualitativa, a qual aborda temas que não podem ser quantificados em equações e estatísticas. Sendo assim, exige um estudo amplo do objeto de pesquisa, considerando o contexto em que ele está inserido e devido ao seu caráter subjetivo, é necessário realizar um trabalho de campo.

Do ponto de vista do atingimento dos objetivos propostos o estudo teve sua categorização como descritiva, a qual foi realizada levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de

estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. De acordo com Prodanov e Freitas esse tipo de pesquisa procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características e causas em relação a outros fatores. Sendo assim, para coletar tais dados, utilizam-se técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, a observação, entre outros (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o estudo de caso, o qual é um tipo de pesquisa que busca analisar uma situação específica, de maneira aprofundada e completa. Ainda nesse contexto Prodanov e Freitas destacam que o estudo de caso é um tipo de pesquisa, “[...] entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade, etc (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.60).

As informações do estudo foram geradas através de levantamento de dados diretamente relacionados ao tema do artigo, além da aplicação de questionário respondido pela diretoria administrativa da organização alvo de estudo.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A ideia do presente artigo é estudar a área de controladoria e seus processos em uma indústria de implementos agrícolas situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a fim de relacionar a teoria predeterminada com a prática empregada na organização.

Foi apresentada a ideia à organização e após o aceite deu-se início aos estudos. Com a finalidade de conhecer e entender os processos aplicados na organização, foi elaborado um questionário tratando os assuntos abordados durante o referencial teórico. Os questionamentos trataram essencialmente sobre temas relacionados a controladoria, tais como: estrutura da controladoria, processo de gestão organizacional, sistemas de informação, controles internos, planejamento estratégico e operacional, a fim de garantir a comparabilidade dos dados gerados com a teoria bibliográfica. Desta forma a metodologia

utilizada para geração dos dados classifica-se como fontes diretas através de observação direta intensiva.

### 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Concomitante com as informações que foram obtidas por meio das práticas de coleta de dados, no caso, a aplicação do questionário e a entrevista informal com o diretor administrativo da organização, a etapa seguinte levou a realização de um filtro dos dados gerados. Neste aspecto foi executada a triagem das informações coletadas, o que foi de grande utilidade para alcançar o propósito do estudo e responder os principais questionamentos apresentados neste artigo. O método de abordagem utilizado para a análise e interpretação dos dados foi o método dedutivo, já quanto aos procedimentos o método utilizado foi o método monográfico. Sendo assim foi possível entender qual o cenário em que o setor de controladoria da organização se encontra, suas responsabilidades e por fim poder comparar com a teoria que embasa esse estudo, podendo assim identificar alternativas e oportunidades de melhoria para a organização.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada está localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, tem por atividade econômica principal a fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, peças e acessórios, exceto para irrigação, empregando diretamente em torno de 280 funcionários, sendo dividida em três grandes áreas: comercial, administrativo e produção, com seus respectivos diretores. Está no mercado a mais de 25 anos e recentemente fez um grande investimento em uma nova planta para atender à crescente demanda por seus produtos.

### 3.1 ESTRUTURA E FUNÇÕES DO SETOR DE CONTROLADORIA NA EMPRESA

Com base no questionário e na entrevista informal identificou-se que a empresa possui um setor específico de controladoria, criado há aproximadamente dois anos, devido ao crescimento da organização e a necessidade de informações mais detalhadas e precisas. Atualmente a controladoria é composta por dois profissionais tendo como apoio, responsáveis dos setores financeiro, fiscal, ativo imobilizado, custos, recursos humanos, jurídico e tecnologia da informação. A empresa não possui um setor de contabilidade interna, sendo esse processo realizado por terceiros, contudo internamente são feitas algumas atividades como apuração do custo do produto vendido, contabilizações e conciliações.

Ainda dentro do contexto da estrutura da controladoria, o capítulo do referencial “controladoria” traz que à frente de todas as ações da controladoria deve haver um *controller*, profissional capaz de trabalhar com um grande volume de informações, gestão de pessoas, além de possuir em sua alçada um grande conhecimento técnico. Contudo a organização não possui hoje a figura específica do *controller*, mas as responsabilidades que caberiam a esse profissional hoje são atribuídas ao Diretor Administrativo, ao qual o setor de controladoria responde diretamente.

Através da análise das respostas obtidas com a aplicação do questionário e também da entrevista informal com o Diretor Administrativo, foi possível identificar que as responsabilidades do Setor de Controladoria da empresa hoje estão relacionadas diretamente com atividades de fechamento mensal como contabilizações e conciliações dos módulos de compras, fiscal, faturamento, financeiro, custos, estoque e recursos humanos, envio de documentos aos órgãos governamentais tais como eSOCIAL, EFD-REINF e DCTFWEB, atividades de auditoria de processos no que diz respeito as movimentações de entrada, internas e saídas avaliando seus impactos nas respectivas áreas e na empresa, porém essas atividades não possuem seus

processos descritos e regulamentados. Além disso, a geração de informações tempestivas e com relevância para auxiliar nas tomadas de decisão do negócio, bem como a formulação de indicadores que medem o endividamento, eficiência, rentabilidade e crescimento e posterior apresentação para a liderança e os acionistas da empresa, a qual acontece mensalmente.

De acordo o capítulo do referencial “sistemas de informação” para que a empresa tenha informações tempestivas e relevantes, deve dispor de um sistema integrado de informações – ERP que permite fornecer informações aos gestores no tempo e formato adequados, nesse sentido a empresa possui o sistema Protheus que é um sistema integrado de ERP desenvolvido pela TOTVS, e o mesmo possui algumas customizações as quais foram necessárias para atender as atividades e processos rotineiros, sendo assim é perceptível o ganho de produtividade e qualidade das informações inseridas, atendendo as necessidades da organização, conseqüentemente é capaz de gerar informações quando necessário para auxiliar na tomada de decisão.

Na bibliografia, mais precisamente no capítulo do referencial “controles internos” relata-se a importância de as empresas possuírem controles eficazes, pois é através deles que as informações terão segurança e que para ser controlado precisa ser medido, sendo assim a controladoria é responsável pela implementação e monitoramento de tais controles. Através da coleta dos dados é possível dizer que a controladoria possui participação efetiva nos controles da empresa tanto na implementação como no monitoramento, possuindo ferramentas e relatórios adequados para detectar os desvios que impossibilitam o atingimento dos objetivos, por meio do sistema utilizado, profissionais com conhecimento técnico e em constante aprimoramento, cobrança dos responsáveis pelos controles.

São exemplos de informativos utilizados para geração de informação e gestão:

- a) Demonstrativo de Resultado por produto;
- b) Relatório de análise econômica;
- c) Relatório para acompanhamento de gastos das áreas;
- d) Detalhamentos de consumo do produto;

e) Resumo de entradas e saídas.

Pôr fim a empresa possui um checklist de todas as operações necessárias para garantir a segurança financeira, fiscal, tributária e jurídica da empresa, onde mensalmente é realizado uma reunião com os responsáveis desses setores para tratar somente dos desvios que impossibilitaram o atendimento a tal atividade. Na Ilustração 2 encontra-se um exemplo de checklist referente a entrada de notas fiscais o qual é preenchido mensalmente:

Ilustração 2: checklist entrada de notas fiscais.

			out/20		
Pergunta	ENTRADAS	Questão	Atendimento	Check	% de atendimento
1		Todas as NFs e Ctes recebidos foram registradas no mês corrente?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
2		Os produtos e serviços estão sendo analisados, discutidos e questionados junto ao setores reponsáveis pelas compras, quando ou não utilizar os créditos da forma correta?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
3		Está sendo informado centro de custo e item contábil nas NF de Despesas, serviços e/ou para Ordem de serviço?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
4		Todas as NF recebidas estão sendo lançadas no dia?	02-Atendido Parcialmente	Elaborar Plano de Ação	50%
5		Todas as NF registradas no Protheus existem fisicamente?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
6		Está sendo contabilizado as NF de entrada e conciliado/conferido no fiscal no dia seguinte?	01-Não atendido	Elaborar Plano de Ação	0%
7		Esta sendo infomado no cadastro de produtos e TES as contas contabeis de estoque/custo/despesa?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
8		Foi auditado o relatório de centro de custo de sua responsabilidade?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
9		Foi gerado relatório de controle de lançamento de entrada por usuário, e quantidade por tipo de documento?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
10		Esta sendo executado a antecipação dos lançamentos via central xml, juntamente com as conferencias as cegas?	01-Não atendido	Elaborar Plano de Ação	0%
11		Esta sendo feita a conferencia de ncm e tributação dos cadastros de produtos na entrada no sistema?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
					77%

Fonte: Produção do pesquisador.

As principais informações referentes ao negócio são identificadas e trazidas à pauta no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, este que é realizado anualmente e discutido exclusivamente no mais alto nível de gestão da organização. Após a definição das metas para o próximo período, acontece a disseminação das informações através da estrutura hierárquica e funcional, onde cada área é impactada, seja com a expectativa de aumento nas receitas, a previsão de mudanças no mercado, novos investimentos em infraestrutura e tecnologia, entre outros. Nesse aspecto, é imprescindível que o planejamento orçamentário esteja alinhado com as metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Quanto ao sistema orçamentário da organização, pode-se observar que o mesmo ainda está em construção e implementação. No início do ano de 2020, foi experimentado a utilização do orçamento base zero e também a departamentalização através de centros de custo. Entretanto o resultado da aplicação do orçamento base zero não surtiu os resultados desejados, muito pelo motivo de que foram estipulados valores incoerentes com a realidade da empresa, na qual percebeu-se que se necessitava de um estudo mais aprofundado para elaboração do orçamento. Sendo assim, passou-se a utilizar um sistema orçamentário mais tradicional, hoje o sistema empregado é o de orçamento flexível, o qual tem como destaque a possibilidade de que sejam feitas revisões periódicas (trimestrais) a fim de que os números estejam cada vez mais acurados e compatíveis com a realidade da organização, avaliando principalmente a previsão de vendas, preço atual, reajuste de matérias-primas e variações de mercado.

A controladoria busca contribuir na melhoria dos processos da organização, um exemplo é a melhor adequação do processo de gestão de custos, em especial a alocação de todos os custos indiretos para o produto, por meio do custeio departamental, onde os custos dos setores de apoio são repassados para os centros de custos produtivos, que conseqüentemente levam para o custo final do produto, anteriormente somente era alocado os custos das estrutura tais como matéria prima e mão de obra direta. Através dessa adequação foi possível melhorar as análises dos resultados dos produtos, identificando gargalos e ineficiências, conseqüentemente uma melhor assertividade na formação do preço do produto. Outro ponto identificado era o lançamento de notas fiscais de fretes que eram despesas para o custo do produto, na qual foi repassado aos usuários responsáveis pelos lançamentos de entrada de nota fiscal como proceder e diferenciar o custo de uma despesa.

A controladoria atua com o objetivo de proporcionar aos gestores da organização informações confiáveis que venham a ser de grande utilidade nas tomadas de decisão e conseqüentemente na continuidade e crescimento do negócio. Na entrevista com o diretor administrativo da empresa foi possível identificar seu entusiasmo com a capacidade que a controladoria tem hoje, de

gerar um grande volume de informações com tempestividade e principalmente confiabilidade quando comparada a pouco tempo atrás.

Nesse sentido, a controladoria da empresa realizou recentemente um esforço para conscientizar todas as pessoas da organização a criarem uma cultura de olhar e entender os impactos das atividades que realizam, e que adotem o hábito de conferir o que fazem. Também são repassadas mensalmente as divergências constadas pelo setor de controladoria para a área de origem do problema, com o intuito de corrigir erros futuros e evitar retrabalho. Atualmente a controladoria exerce uma interação muito forte com as demais áreas da organização, através de cobranças por meio de comunicação e também cada setor é responsável por auditar as informações geradas antes de chegar a controladoria, o que tem reduzido drasticamente o nível de retrabalho da informação, este último um impacto claro do esforço de conscientização empregado anteriormente.

### 3.2 SUGESTÕES DE MELHORIA

Após conhecer melhor a organização, e também através dos dados obtidos com a aplicação do questionário e a entrevista informal que foi realizada, foi possível identificar alguns aspectos que podem ser revisados e algumas oportunidades de melhoria nos processos da empresa. As principais sugestões, concentram-se em:

- a) Implementação de Contabilidade Interna;
- b) Contratação de um *controller*;
- c) Contratação de uma auditoria independente;
- d) Aprimoramento do sistema de controles internos relacionados aos processos operacionais;
  - a. Definição de limites para bloqueio e alçadas de liberação;
  - b. Formalização dos procedimentos operacionais;
- e) Melhoria informacional do planejamento orçamentário;
- f) Criação de comitê de *compliance*.

No que diz respeito a contabilidade interna, sugere-se a implementação de um setor específico, responsável pela realização de todas as atividades

contábeis, tendo em vista que hoje a empresa contrata terceiros para a realização de tais atividades, sendo assim essa implementação teria o intuito de tornar o processo mais ágil e presente na organização.

Sobre a sugestão de contratação de um profissional para ocupar a função de *controller* na empresa, a mesma se dá em virtude do setor de controladoria ainda estar em processo de implantação, sendo que a gestão direta do departamento hoje é acumulada pelo Diretor Administrativo. Assim, entende-se a necessidade da empresa agregar um profissional com experiência e competências aprimoradas nesta área, capaz de contribuir para com a consolidação do setor, uma vez que está exclusivamente focado no desenvolvimento da área e das práticas de controle e gestão pertinentes a mesma.

A respeito da sugestão de contratação de uma Auditoria Independente, a mesma se dá com o intuito de aprimorar as práticas de controle e gestão da empresa, especialmente em relação a revisão das Demonstrações Contábeis e a emissão de pareceres de conformidade destas com a legislação e normas de contabilidade vigentes.

Em relação a sugestões de aprimoramento do Sistema de Controles Internos relacionados aos processos operacionais, pode-se resumi-las em dois principais aspectos: definição de limites para bloqueio e alçadas de liberação, e a formalização dos procedimentos operacionais.

Sobre a “definição de limites para bloqueio e alçadas de liberação”, a sugestão tem como intuito evitar que algumas operações sejam realizadas fora de padrões pré-determinados, como por exemplo, a emissão de vendas abaixo de um determinado preço mínimo. No entanto, é importante que sejam determinados responsáveis, como um gestor ou diretor, com alçada cadastrada no sistema para autorizar a realização de algumas dessas operações, mediante a inclusão da devida justificativa.

Sobre a “formalização dos procedimentos operacionais”, diz respeito a documentar as instruções para a realização de processos operacionais existentes, com o objetivo seja de facilitar o desenvolvimento da atividade por

um novo funcionário, seja como meio de padronizar o processo, criando formas de controlar os resultados alcançados.

Em relação ao Planejamento Orçamentário, recomenda-se que se aumente o detalhamento das informações planejadas (e futuramente, controladas). Para isso, é vital que o orçamento seja detalhado em função das contas contábeis que compõe o resultado e o patrimônio da empresa. Além disso, recomenda-se também a intensificação das revisões periódicas das premissas orçamentárias que contemplam as perspectivas de receitas e volume em vendas, conseqüentemente as despesas que variam de acordo com a mudança de volume, e também as variações mercadologias que impacta no custo das matérias-primas, afim de que a ferramenta orçamentária reflita mais adequadamente as mudanças no ambiente.

Por fim, para que a empresa possa continuar progredindo em seu objetivo de melhorar os controles dentro do âmbito de planejamento e gestão, sugere-se a criação de um Comitê de *Compliance*, que poderá ser formado pelo gestores das principais área das empresa, como Administrativo, Financeiro, Controladoria (contabilidade e fiscal), Jurídico, RH, para que todos, em conjunto, sejam corresponsáveis por elevar os padrões de conformidade da organização.

## CONCLUSÃO

O tema do presente artigo delimitou-se em analisar a estruturação da controladoria e sua atuação no processo de gestão em uma indústria de implementos agrícolas situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul no ano de 2020, cujo problema foi identificar a atuação da controladoria no processo de gestão.

A controladoria passa a ter maior relevância com o desenvolver dos negócios, e o presente estudo traz a importância da teoria quando aplicada na prática, relata a finalidade da controladoria na busca da eficácia da organização e envolvimento no processo de gestão, dispondo com informações valiosas para o sucesso da mesma.

A questão problema indagada nesta pesquisa: Qual a atuação da controladoria no processo de gestão da empresa alvo do estudo? Pode ser respondida através da análise dos dados coletados com a elaboração do questionário e a entrevista informal com o diretor administrativo da organização, conforme referenciado no item 3 do artigo.

Para atingir o objetivo geral do trabalho, precisou-se um estudo aprofundado para verificar como a controladoria atua e participa do processo de gestão. Para tal atingimento utilizou-se com base em bibliografias os principais conceitos e aspectos que envolvem o tema. Por meio da pesquisa foi possível identificar pontos imprescindíveis dentro do processo de gestão, destaca-se a utilização de sistemas capazes de fornecer informações tempestivas e relevantes, com profissionais com conhecimento técnico para interpreta-las. Outro ponto relevante é a interação da controladoria com as demais áreas seja prestando suporte ou realizando cobranças. Em especial foi possível compreender o quanto é importante as organizações possuírem controles internos pois por meio deles a empresa passa a ter mais segurança com as informações geradas.

Já para o atingimento dos objetivos específicos fez-se necessário realizar uma entrevista com o Diretor Administrativo da organização, afim de conhecer a estruturação da controladoria e sua atual situação empresarial, sua atuação na implementação e monitoramento de controles internos e análise das funções desempenhadas pelo setor, bem como a importância desta no processo de gestão.

Através dos dados gerados pode-se verificar que o setor de controladoria da organização é recente e ainda está em processo de construção, e as principais responsabilidades do setor estão relacionadas com atividades de fechamento mensal e geração de informações confiáveis e tempestivas para os gestores. Em um segundo momento apontou-se possíveis sugestões de melhorias, as quais cabe destacar a implementação de um setor de contabilidade interna e a contratação de um *controller* para estar à frente das ações da controladoria e desenvolver a área.

Para concluir, o desenvolvimento do tema proposto pode elevar o conhecimento dos acadêmicos com novos entendimentos e também novas possibilidades junto a instituição de ensino ou o mercado de trabalho, podendo nortear o processo de gestão de uma organização, possibilitando a otimização dos resultados, contribuindo para eficácia e garantindo a sobrevivência e crescimento do negócio.

Tem-se como sugestão para desenvolvimento de trabalhos futuros, aprofundar os conhecimentos a respeito do planejamento orçamentário, em virtude de estar totalmente relacionado ao atingimento dos objetivos de uma organização, podendo elevar o grau de confiabilidade e definir responsabilidades a todas áreas do negócio no gerenciamento do orçamento.

## REFERENCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico, Formulação, Implantação e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BATISTA, Andreia de Ávila. **O Orçamento Base Zero (OBZ), O Controle de Custos e a Redução de Despesas nas Empresas: Agro Industrial Yamakawa e Agro Industrial Nova Andradina**. Revista Raízes e Amidos Tropicais, 3. ed. Unesp: Botucatu, 2007.

BERMUDO, Vera; VERTAMATTI, Bermudo. **Controladoria Estratégica e seus Desdobramentos Comportamentais**. São Paulo: Atlas, 2016.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão Econômica GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos. **Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais**. Florianópolis: UFSC, 2007.

FEBRABAN. **Documento Consultivo – Função de Compliance – Grupo de Trabalho – AABBI – Versão 2004**. Disponível em:  
<[http://www.febraban.com.br//Arquivo/Destaques/show.asp?id\\_destaque=280](http://www.febraban.com.br//Arquivo/Destaques/show.asp?id_destaque=280). Acesso em: 14 out. 2020.

GAJ, Luis. **O Estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002

---

GONÇALVEZ, Rosana C M. Grillo; RICCIO, Edson Luis. **Sistemas de Informação**: ênfase em controladoria e contabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Instrumento de Apoio ao processo decisório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Sistemas, Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez; Silva, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica Aplicada**: conceitos, estrutura e sistemas de informações. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PRADO, Edmir; SOUZA, Cesar Alexandre de. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2009.

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA AGROPECUÁRIA

Jéssica Martinelli Dorfschmidt<sup>1</sup>

Larissa Taís Brand<sup>2</sup>

Augusto Rieger Luchesse<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente artigo foi elaborado sobre o tema a importância da gestão financeira na agropecuária. Aprimorar métodos de controle e gerenciamento das informações financeiras se tornou algo indispensável, partindo desta necessidade, a delimitação temática deste projeto será a importância da gestão financeira em uma propriedade rural do ramo leiteiro. Através da pesquisa pretende-se responder e entender o seguinte questionamento: Qual a importância da realização de um gerenciamento na propriedade rural, controlando seus métodos e finanças, bem como os impactos de uma boa gestão financeira na agropecuária? O objetivo geral desta pesquisa será identificar a importância de um gerenciamento financeiro, analisando os custos na agropecuária. Para a resolução da questão problema e alcance dos objetivos propostos a natureza deste estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos publicados, revistas e internet. Com relação ao tratamento usou-se a metodologia qualitativa e quantitativa, analisada de maneira exploratória levando em conta os objetivos traçados. Quanto a análise e interpretação dos dados a abordagem deste artigo foi feita através do método indutivo com base nos dados que foram obtidos na empresa e foram representados de forma descritiva. Também utilizando-se do método estatístico, com uma pesquisa de campo por meio eletrônico, a qual as informações foram respondidas e tabuladas em uma planilha. Com base nas análises realizadas foi possível responder a questão problema e alcançar os objetivos propostos, já que se evidenciou que ter uma gestão financeira completa e adequada traz inúmeros benefícios.

Palavras-chave: Gestão Financeira – Agropecuária - Análise de Custos.

### ABSTRACT

This article was prepared on the topic the importance of financial management in agriculture. Improving methods of control and management of financial information has become something indispensable, starting from this

---

1Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [jessica\\_dorfschmidt@hotmail.com](mailto:jessica_dorfschmidt@hotmail.com)

2Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [larissatais.b@hotmail.com](mailto:larissatais.b@hotmail.com)

3Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. [augustorl@fema.com.br](mailto:augustorl@fema.com.br)

need, the thematic delimitation of this project will be the importance of financial management in a rural property in the dairy industry. The research aims to answer and understand the following question: What is the importance of conducting a management on the rural property, controlling its methods and finances, as well as the impacts of good financial management on agriculture? The general objective of this research will be to identify the importance of financial management, analyzing the costs in agriculture. To solve the problem issue and achieve the proposed objectives, the nature of this study is applied research, through bibliographic research in books, published articles, magazines and the internet. Regarding the treatment, the qualitative and quantitative methodology was used, analyzed in an exploratory way taking into account the objectives set. Regarding the analysis and interpretation of data, the approach of this article was made through the inductive method based on the data that were obtained in the company and were represented in a descriptive way. Also using the statistical method, with a field survey by electronic means, which information was answered and tabulated in a spreadsheet. Based on the analyzes carried out, it was possible to answer the problem question and achieve the proposed objectives, since it became evident that having a complete and adequate financial management brings numerous benefits.

Keywords: Financial Management – Agriculture - Cost Analysis.

## INTRODUÇÃO

Devido inúmeras mudanças ocorridas no campo nos últimos anos, os produtores devem preocupar-se com questões que vão além da produção, aprimorando métodos de controle e gerenciamento das informações financeiras de sua propriedade. A gestão Financeira consiste em administrar os meios financeiros de uma empresa por meio de controles, análises, decisões e atuações, buscando garantir a viabilidade das atividades, sendo empregada em todas as modalidades de negócio, inclusive nas propriedades rurais (QUEIROZ; SANTOS, 2016).

Este estudo tem como objetivo geral identificar a importância de um gerenciamento financeiro, analisando os custos na agropecuária. E seus objetivos específicos abordaram a análise das respostas do responsável pela gestão de uma propriedade rural para compreender a necessidade do gerenciamento financeiro na agropecuária e se o mesmo é aplicado de forma correta, bem como a coleta dos dados financeiros da propriedade para verificar a viabilidade do processo, apuração dos custos e impacto do crescimento na

agropecuária.

O presente estudo foi extremamente pertinente para as acadêmicas pelo aprendizado teórico, aprimorando o conhecimento em relação a aplicabilidade dos conceitos rurais e práticos, em relação ao controle de custos gerados na produção leiteira em uma propriedade rural no interior de São Valério do Sul/RS. Para o produtor rural agregou novas técnicas a partir da análise elaborada, de forma a ser possível a visualização de seus custos, reduzindo assim seus gastos e maximizando seus resultados. Contribuiu com a instituição e demais acadêmicos no aprimoramento da pesquisa para estudos futuros, com a disponibilidade do trabalho na biblioteca para a consulta e aprendizagem de acadêmicos.

Com relação à metodologia empregada na realização deste estudo, trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório caracterizando-se em uma pesquisa bibliográfica e levantamento de dados, sendo utilizado tanto o método qualitativo quanto o quantitativo. Com base nos dados coletados fez-se o plano de análise e interpretação, sendo que a abordagem foi feita através do método indutivo. Foi utilizada a pesquisa de campo, via eletrônico, para levantamento de informações, as quais foram respondidas e tabuladas em uma planilha também eletrônica, a fim de realizar um estudo estatístico das respostas obtidas.

Como primeira etapa, fez-se uma breve introdução ao tema e, dando continuidade, foi desenvolvido o referencial teórico, abordando assuntos relacionados a finanças e a gestão financeira, a agropecuária e a gestão financeira na agropecuária. Na segunda etapa deste trabalho, estão os métodos e técnicas, categorização da pesquisa, coleta e tratamento de dados. Na terceira etapa, apresenta-se a análise dos resultados. Por fim, tem-se a conclusão, contendo os resultados e discussões.

## 1 REFERENCIALTEÓRICO

Para realização deste trabalho científico foram abordados temas como: finanças e a gestão financeira, a agropecuária e a gestão financeira na

agropecuária de modo a obter embasamento teórico sobre esses assuntos.

## 1.1 FINANÇAS E A GESTÃO FINANCEIRA

O dinheiro é um dos recursos mais escassos e caros do nosso mundo, sendo que é difícil ganhá-lo e muito fácil perdê-lo, tanto na atividade pessoal como na atividade empresarial. É ele quem abre as portas para novos empreendimentos e garante o sucesso empresarial quando se requer força e flexibilidade financeira como base de apoio para investimentos, novos projetos e inovação nos negócios (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Gitman, o termo finanças pode ser definido como a arte e a ciência de administrar o dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças dizem respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais (GITMAN, 2010).

Compreende-se como finanças o estudo da circulação do dinheiro entre os particulares, as empresas ou os vários Estados. Posto isto, as finanças surgem com um ramo da economia que se dedica a avaliar como são obtidos e geridos os fundos. Noutros termos, as finanças tratam da gestão do dinheiro (CONCEITO DE, 2019).

A palavra “gestão” está diretamente relacionada com o ato de gerir, administrar e/ou gerenciar as atividades de um empreendimento em prol de um objetivo final. Para Silva, a terminologia “gestão” pode ser conceituada de forma simples:

Gestão é o conjunto de atividades administrativas e produtivas dirigidas para a utilização eficiente e eficaz dos recursos produtivos de uma empresa, com o intuito de se alcançar um ou mais objetivos definidos no processo de planejamento empresarial. (SILVA, 2005, p.15).

Aplicando este conceito para a gestão de uma empresa rural ou propriedade rural, percebe-se que ela está relacionada diretamente com o processo de gerenciamento das atividades administrativas e produtivas do empreendimento, de modo que essas ações sejam realizadas com o intuito de se alcançar os objetivos do produtor rural.

Na percepção de Chiavenato “A Gestão Financeira desponta na atualidade como uma das áreas empresariais mais importantes na condução das empresas rumo a excelência, competitividade e sustentabilidade.” (CHIAVENATO; 2014, p. 09).

Nos dias atuais, muitos veem as finanças como um instrumento ou um conjunto de ferramentas que ajudam empresas, empresários, profissionais liberais, autônomos e pessoas comuns a atingirem seus objetivos no que diz respeito ao dinheiro ou que possua relação com ele. A gestão tem o objetivo de analisar como recursos financeiros são obtidos e como essas finanças são gerenciadas. Logo, podemos ver as finanças como o resultado de como o dinheiro circula entre pessoas, empresas ou organizações (CONCEITO DE, 2019).

A gestão financeira de um negócio é imprescindível para gerar melhores resultados e aumentar a qualidade do controle financeiro da sua empresa em um mundo cada vez mais exigente e tecnológico. Saber lidar com dinheiro é indispensável para garantir a saúde financeira da empresa e assegurar lucratividade e sustentabilidade no longo prazo. As mudanças que ocorrem na economia mundial a cada instante exigem uma visão ampla e sistêmica da realidade financeira da empresa, tanto de imediato como no futuro dos negócios (CHIAVENATO, 2014).

O objetivo da gestão financeira se restringirmos nossa discussão aos negócios com fins lucrativos, é ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários. Tal definição é importante porque leva a uma base objetiva para tomar e avaliar decisões financeiras. Porém existem algumas maneiras diferentes de formulá-lo para chegarmos a uma definição mais exata.

Segundo Ross os objetivos financeiros possíveis são os seguintes “Sobreviver; Evitar problemas financeiros e falência; Superar a concorrência;

Maximizar as vendas ou a participação de mercado; Minimizar os custos; Maximizar os ganhos; Manter o crescimento constante dos lucros.” (ROSS, 2015, p.11).

Os objetivos listados são todos diferentes, porém tendem a se enquadrar em duas classes. A primeira delas diz respeito à lucratividade, aqueles que envolvem vendas, participação de mercado e controle de custos se relacionam, pelo menos potencialmente, as diferentes maneiras de ganhar ou aumentar os lucros. Os objetivos do segundo grupo, que envolvem evitar a falência, manter a estabilidade e a segurança, relacionam-se, de alguma maneira, ao controle do risco. Assim, precisamos de um objetivo que inclua os dois fatores (ROSS, 2015).

Ross afirma que o principal objetivo que contempla todos os demais citados é “maximizar o valor unitário corrente das ações existentes”, explica assim que “[...] as boas decisões financeiras aumentam o valor do patrimônio dos proprietários, e as decisões financeiras ruins o diminuem.” (ROSS, 2015, p.12).

## 1.2 A AGROPECUÁRIA

Segundo Santos, “Agricultura é definida como a arte de cultivar a terra. Arte essa decorrente da ação do homem sobre o processo produtivo à procura da satisfação de suas necessidades básicas.” (SANTOS, 2009, p. 13).

Já a Pecuária, Santos define como “arte de criar e tratar o gado. A pecuária cuida de animais geralmente criados no campo para abate, consumo doméstico, serviços na lavoura, reprodução, leite, para fins industriais e comerciais.” (SANTOS, 2009, p. 18).

Enfatiza-se, portanto, que a agropecuária é um conjunto formado entre as práticas da agricultura (cultivo de plantas) e da pecuária (criação de animais). O trabalho realizado em sintonia e reciprocidade entre estes dois ramos da atividade rural, forma a agropecuária.

As atividades rurais ou agropecuárias são exercidas das mais variadas formas, desde o cultivo caseiro para a própria subsistência até os grandes

complexos industriais, explorando os setores agrícolas, pecuários e agroindustriais (CREPALDI, 2012).

É essencial que o produtor rural decida sobre o quê, quanto, quando e como produzir na propriedade, além de controlar a ação após iniciar as atividades, avaliar os resultados alcançados e compará-los com os previstos inicialmente.

Nesse contexto, para um bom desenvolvimento das suas atividades agropecuárias, Crepaldi recomenda as seguintes ações ao produtor rural:

1. tomar decisão sobre o que produzir, baseando-se nas condições de mercado e dos recursos naturais de seu estabelecimento rural;
2. decidir sobre o quanto produzir, levando em consideração fundamentalmente a quantidade de terra de que dispõe, e ainda o capital e a mão de obra que pode empregar;
3. estabelecer o modo como vai produzir, a tecnologia que vai empregar, ou seja, se vai mecanizar ou não a lavoura, o tipo de adubo a ser aplicado, a forma de combater as pragas e doenças etc.;
4. controlar a ação desenvolvida, verificando se as práticas agrícolas recomendadas estão sendo aplicadas corretamente e no devido tempo;
5. avaliar os resultados obtidos na safra medindo os lucros ou prejuízos e analisando quais as razões que fizeram com que o resultado alcançado fosse diferente daquele previsto no início de seu trabalho. (CREPALDI, 2012, p.3).

Além disso, deve-se levar em consideração que o processo de gerenciamento das atividades rurais, podendo ser influenciado pelo tipo de mercado em que se atua ou, ainda, a partir da cadeia produtiva na qual o produtor está inserido. Afinal, é desde a avaliação do ambiente geral do qual as empresas rurais fazem parte que elas podem obter os recursos e as informações necessárias para o seu bom funcionamento, bem como as oportunidades para a comercialização dos produtos agropecuários (CREPALDI, 2012).

### 1.3 A APLICAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA NA AGROPECUÁRIA

A atividade agropecuária, por suas múltiplas atividades e volume financeiro das operações (compra, venda, contratação de serviços, produção

etc.), constitui-se na realidade em empresa, apesar de nem sempre estar formalmente assim denominada e estruturada, definida por Crepaldi:

Empresa Rural é o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural. É a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda. (CREPALDI, 2012, p.03).

No auge do desenvolvimento do agronegócio brasileiro as empresas rurais substituem suas práticas administrativas obsoletas por novos conceitos administrativos de planejamento, controle e estratégias organizados em torno da busca de objetivos eficazes e lucrativos (CREPALDI, 2012).

O mercado agropecuário se encontra cada vez mais globalizado e competitivo, com muitos produtos sendo negociados em bolsa de valores e, portanto, com preços baseados nos mercados nacional e internacional. Com isso, o produtor rural deve se adaptar, de modo eficiente, às mudanças que ocorrem diariamente. Amplia-se, portanto, a importância de se estudar e atualizar temas que proporcionem ao produtor rural alcançar algum tipo de vantagem competitiva, como aperfeiçoar a forma de gerenciamento da empresa rural, inclusive quanto à gestão dos custos agropecuários (ANDRADE, 2002).

O gerenciamento das atividades administrativas e produtivas de uma propriedade é realizado a partir do processo de tomada de decisão do proprietário (ou produtor). Andrade destaca que o empresário rural sozinho é incapaz de modificar/ influenciar o mercado em que atua, ou seja, ele deve estar atento às mudanças e tendências econômicas do setor em que atua, analisando todas essas características e variáveis no ambiente agropecuário. É importante ainda avaliar possibilidade de atuar em parcerias para melhorar as condições de oferta da produção ou aquisição de insumos – como é o caso das cooperativas (ANDRADE, 2002).

Muitos são os motivos e os benefícios de se realizar a gestão financeira na agropecuária, Crepaldi aponta as principais finalidades:

---

Orientar as operações agrícolas e pecuárias; medir o desempenho econômico-financeiro da empresa rural e de cada atividade produtiva individualmente; controlar as transações financeiras do empreendimento agropecuário; apoiar o processo de tomada de decisão sobre o planejamento da produção, das vendas e dos investimentos; auxiliar as projeções de fluxo de caixa e das necessidades de obtenção de crédito; permitir a comparação da performance da empresa no tempo, bem como o de avaliar o desempenho da empresa rural com outras concorrentes (outros produtores rurais); orientar as despesas pessoais do proprietário rural e de sua família; acompanhar a liquidez e a capacidade de pagamento da empresa junto aos agentes financeiros e outros credores; servir de base para cálculos de seguros, arrendamentos e outros contratos; gerar informações para a declaração do Imposto de Renda do empresário rural. (CREPALDI, 2012, p. 25).

Percebe-se que a gestão financeira é de suma importância para um efetivo controle das atividades que são realizadas na propriedade rural e também para o processo de tomada de decisão do produtor. O gerenciamento das finanças no empreendimento pode auxiliar na escolha de culturas, criações e práticas/técnicas produtivas a serem utilizadas e/ou exploradas na propriedade rural, bem como o de servir para a análise da rentabilidade dos recursos empregados na atividade agropecuária.

A necessidade de uma atualização dos meios de gerenciamento nas empresas rurais é, hoje, uma realidade fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso do empreendimento. Por meio de tecnologias que permitem interligar criações, pode ser possível obter rendimentos adicionais, diluir custos e economizar insumos (CREPALDI, 2012).

Uma Empresa Rural existe para aumentar a riqueza de seus proprietários. A administração cuida em determinar que produtos e serviços são necessários e em colocá-los nas mãos dos consumidores, já a gestão financeira, segundo Crepaldi:

Trata das decisões sobre planejamento a fim de atingir o objetivo de maximizar a riqueza dos proprietários rurais. Como as finanças estão envolvidas em todos os aspectos operacionais da Empresa Rural, os gerentes não financeiros, assim como os gerentes financeiros, não podem efetivar suas obrigações sem informações financeiras. (CREPALDI, 2012, p.48).

O empresário rural deve cuidar de desempenhar a função de administrar financeiramente seu empreendimento, já que a maioria das decisões precisa ser de algum modo medida em termos financeiros. Obviamente, a importância da função financeira na empresa depende amplamente de seu porte. Em empresas grandes, ela pode ser manipulada por um departamento separado; em pequenas empresas, a função será geralmente realizada pelo departamento de Contabilidade e/ou pelo empresário rural. Segundo Crepaldi “[...] as funções de finanças são: (a) fazer a análise e planejamento financeiro; (b) administrar a estrutura de ativo da empresa e (c) administrar sua estrutura financeira.” (CREPALDI, 2012, p. 48).

O conhecimento financeiro auxilia no planejamento, na solução de problemas e nas tomadas de decisão. As finanças fornecem um mapa com números e análises que o ajudam a desempenhar bem suas funções.

#### 1.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Na Ilustração 1 são apresentados alguns estudos referente a importância da gestão financeira na agropecuária baseado em estudos nacionais. Realizou-se pesquisas bibliográficas em acervos de teses e dissertações que se relacionavam com o tema abordado no artigo. Baseado na revisão realizada apresentam-se as pesquisas que mais se enquadravam com o objeto do estudo.

Ilustração 1 – Estudos relacionados com o tema abordado.

AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVOS
Frühaur (2014)	Gestão financeira e produtiva do empreendimento rural: uma análise da propriedade Frühaur	Diagnostico da gestão financeira e produtiva do empreendimento rural da família Frühauf.
Gellati (2015)	Análise dos custos agrícolas para o gerenciamento de uma propriedade rural	Analisar os custos agrícolas para o gerenciamento de uma propriedade rural.
Satler e Pieniz (2018)	Sistema de produção em uma propriedade rural: custos, resultados e desempenho	Demonstrar a importância do controle de custos no gerenciamento de empresas rurais.

Messias (2018)	O controle de custos em empresas rurais: estudo de caso em uma propriedade rural de Indianópolis-MG	Analisar o controle de custos em empresas rurais.
----------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para Frühauf, após a análise e interpretação dos dados coletados, constatou-se que no caso do empreendimento objeto desta pesquisa, há uma estrutura deficitária empregada no controle das finanças e da produção, o que confere uma grande desvantagem com relação a sua gestão. Agrava ainda a situação, o fato da atividade leiteira estar sujeita a diversos fatores relativamente instáveis, como é o caso do preço do leite e do custo dos insumos empregados na alimentação do plantel. Já em relação à gestão financeira, constatou-se que a propriedade rural carece de ferramentas eficazes e eficientes, que permitam a obter um maior controle e segurança em relação a suas finanças.

Verificou-se, em um contexto geral, que a propriedade necessita gerir de maneira correta e útil as informações que influenciam as áreas de produção e de finanças, o que pode ser amenizado consideravelmente com a informatização das ferramentas utilizadas, permitindo a elaboração e o acompanhamento frequente de indicadores. Sabe-se das dificuldades e resistências em relação ao uso da informática no meio rural, mas esta é uma realidade à qual o setor precisa se familiarizar. Uma grande saída para esta questão pode ser o movimento de sucessão familiar no campo, onde o ingresso de jovens na execução das atividades pode mudar este cenário, o que é o caso da propriedade rural analisada nesta pesquisa. Estes indivíduos normalmente são muito mais familiarizados com as novas tecnologias, e possuem muito mais propensão em incorporá-las na rotina diária do empreendimento.

Apesar das carências observadas na gestão da propriedade, percebe-se um cenário favorável para a mesma em função do bom momento vivido pela atividade leiteira. Cabe ao produtor saber aproveitar esta oportunidade, transformando estas boas perspectivas em realidade. Verifica-se que o produtor está ainda bastante focado na execução das tarefas relacionadas à produção de leite propriamente dita, esquecendo-se que o sucesso do seu empreendimento pode estar justamente na realização de uma gestão correta das finanças e da produção (FRÜHAUR, 2014).

Para Gelatti, diante da pesquisa realizada percebeu-se da importância do levantamento de custos. Contribuindo para um melhor gerenciamento e análise desses gastos, permitindo reavaliar planejamentos estratégicos a serem praticados na propriedade rural, além da especificação de cada custo de produção, habilitando identificar os gastos excessivos e desperdícios, inclusive reduzir custos e tomar as providências necessárias (GELATTI, 2015).

Já para as autoras Satler e Pieniz, com a análise dos dados foi possível verificar que ao alocar os custos da produção e os demais custos anuais os resultados encontrados diferem dos resultados demonstrados pela empresa, demonstrando assim a importância do gerenciamento de custos nas decisões a serem tomadas pela empresa e trazendo a demonstração real da apuração do lucro ou prejuízo obtido, levando em conta as características operacionais da empresa, bem como os custos globais (SATLER; PIENIZ, 2018).

Os resultados encontrados no estudo do Messias, mostram que o produtor possui dificuldades em realizar uma gestão de custos efetiva, utilizando a contabilidade apenas para cumprir as exigências fiscais. Conclui-se que embora o produtor rural reconheça parcialmente a importância da contabilidade de custos e de um controle de custos eficaz, ele não possui informações suficientes para a implementação em sua propriedade, não havendo, portanto, um real gerenciamento dos custos (MESSIAS, 2018).

Concluiu-se diante da pesquisa realizada que todo negócio exige um bom gerenciamento para que possa ser produtivo e próspero, por este motivo o conhecimento do gestor em relação ao negócio é de suma importância. A contabilidade de custos como auxiliar neste gerenciamento vem fazer com que as decisões tomadas sejam rentáveis, pois conhecendo o custo de sua produção as tomadas de decisões no que tange os investimentos se tornam mais seguras e de menor risco.

## 2 METODOLOGIA

Esta etapa está organizada em três tópicos com o objetivo de ajudar na compreensão e análise das informações: categorização da pesquisa, geração

de dados e análise e interpretação dos dados.

## 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a natureza, este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, pois segundo Freitas e Prandanov esta classificação “[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.” (FREITAS; PRONDANOV, 2013, p.51).

Quanto ao tratamento dos dados esta pesquisa é qualitativa e quantitativa. Qualitativa por levar em consideração perguntas abertas e subjetivas tentando obter possibilidades de melhorias no sistema de gerenciamento financeiro na propriedade rural, segundo Freitas e Prandanov uma pesquisa é considerada Qualitativa quando “O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.” (FREITAS; PRONDANOV, 2013, p.128). Já a pesquisa quantitativa é quando: “Requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador.” É considerada também quantitativa por se tratar de uma pesquisa com intenção de medir impacto em números que este sistema de gestão financeira gerou na propriedade de São Valério (FREITAS; PRONDANOV, 2013, p.128).

Levando em conta os objetivos traçados para este estudo, define-se que foi utilizada a pesquisa exploratória, já que tornou o problema mais explícito e se realizou o estudo de uma situação. Para Gil, “As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (GIL, 2010, p.27).

Sendo assim, o artigo consiste em um estudo de caso, que para Yin, se caracteriza pela investigação de um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (YIN, 2015). Para Creswell (2007), o estudo de caso caracteriza-se pela profundidade da investigação.

A partir do estudo de caso foi analisada a gestão financeira na propriedade rural e como a mesma é praticada, também identificar quais são as

dificuldades que o produtor encontra ao fazer esse controle interno e sua importância na prática da gestão.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Para o desenvolvimento deste estudo foram utilizadas documentações diretas e indiretas. No caso da documentação direta, explorou-se a observação direta extensiva, pois se utilizou da aplicação de questionário com o gestor da empresa, o qual foi composto de questões abertas, através do qual se verificou a situação da empresa em termos financeiros.

A geração dos dados foi realizada ao longo do mês de setembro de 2020, por meio de um questionário elaborado para este fim. A pesquisa foi aplicada via e-mail eletrônico. Sendo que os dados e resultados foram apurados, tabulados, avaliados e interpretados.

Já referente a documentação indireta, foram utilizadas fontes primárias, através da pesquisa em documentos, registros e cadastros próprios da empresa em estudo, além de fontes secundárias, compostas por livros, revistas, artigos científicos e demais publicações pertinentes aos assuntos que o tema deste estudo envolve.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A abordagem deste artigo foi feita através do método indutivo. O processo de análise e interpretação foi realizado com base nos dados que foram obtidos na empresa e foram representados de forma descritiva. Assim, estes resultados foram comparados ao embasamento teórico, estabelecendo-se um melhor entendimento e, permitindo que fossem apresentadas recomendações à empresa. Também utilizando-se do método estatístico, com uma pesquisa de campo por meio eletrônico, a qual as informações foram respondidas e tabuladas em uma planilha também eletrônica, afim de realizar um estudo estatístico das respostas obtidas.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são descritos e analisados os dados da empresa pesquisada, através da obtenção dos dados fornecidos pelo proprietário, os quais foram organizados de forma descritiva e em tabelas para a análise financeira de empresa. A sessão finaliza com uma consideração a cerca dos resultados obtidos.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Enfatizando a necessidade de aprimorar métodos de controle e gerenciamento das informações financeiras e partindo da delimitação temática deste projeto sobre a importância da gestão financeira em uma propriedade rural do ramo leiteiro, a pesquisa foi realizada na empresa Brand, localizada na cidade de São Valério do Sul/RS.

A empresa iniciou suas atividades no ano de 1997, por Marcio Brand e Solange Brand, casal humilde com o objetivo de ter seu próprio negócio e sustento da família. Mas como tinha poucas condições financeiras, contavam apenas com seis vacas leiteiras em uma pequena estrebaria onde tiravam o leite manualmente. Com o passar dos anos as condições foram aumentando e com suas economias conseguiram comprar mais algumas vacas e uma ordenha. No ano de 2006, Marcio resolveu juntar seu negócio com seu irmão Mauro Brand que trabalhava com a suinocultura, e formando uma parceria para trabalhar, dividindo gastos e lucros.

Segundo o proprietário, optou pela agricultura, pois seus pais moravam e trabalharam no interior, praticando atividades no ramo e também porque sempre gostou da agricultura, se identificando na área da pecuária leiteira, a qual acreditava ser um bom negócio, com possível crescimento futuro.

Atualmente a empresa possui cerca de 123 cabeças de gado, sendo 33 bois e terneiros, 30 novilhas e 60 vacas leiteiras que produzem em média 37 litros de leite por dia, em um amplo espaço chamado FreeStall, novo investimento realizado, que mantém as vacas em confinamento. Esse sistema está cada vez mais sendo utilizado por médios e grandes produtores por

acrescer a produção leiteira pois, enquanto uma vaca em produção normal “fora do confinamento” produz em média 30 litros por dia. Comparado com o sistema adotado pelo produtor uma diferença de 7 litros cada dia que se somado no final no mês possui uma vasta diferença na produção e no lucro.

Proprietário relatou que conheceu o “confinamento de vacas” através de comentários, por ser uma técnica apropriada para nossa região e que obtinha bons resultados, então resolveu conhecer algumas propriedades que já utilizavam os sistemas semelhantes, com auxílio e incentivo do veterinário e do técnico em agropecuária, iniciou o empreendimento em julho de 2017, com intuito de aumentar a produção, pensando no bem-estar animal e facilitando o manejo.

O FreeStall é um tipo de estrutura utilizado em diversos países do mundo, para confinar gado leiteiro. O Sistema consiste em áreas com camas individualizadas, corredores de acesso e pistas de trato.

Segundo Carvalho, entre os benefícios do FreeStall podemos citar a possibilidade de controlar melhor as condições do ambiente, melhorando o conforto animal e evitando flutuações de produção entre inverno e verão, oferecer resfriamento adequado as vacas, com uso de ventiladores e aspersores, facilitar o monitoramento do rebanho, como detecção de cios, acompanhamento pré e pós parto, bem estar-animal, etc, além de otimizar o uso da dieta total e liberar espaço da propriedade para recria ou produção de alimentos, entre outros (CARVALHO, 2017).

Ainda, Carvalho enfatiza que o sucesso no uso do FreeStall é totalmente dependente: 1- fazer um projeto bem planejado, adequado as condições do terreno e as características do rebanho; e 2- realizar um correto manejo diário, tanto de limpeza das camas, corredores, bebedouros e cochos, como também manejo dos dejetos, ciclos de resfriamento, oferta de alimentos, entre outros (CARVALHO, 2017).

Na Ilustração 2, foi apresentado relatos das vantagens e desvantagens que o empreendimento do “FreeStall” acarretou segundo o produtor rural.

Ilustração2 – Vantagens e desvantagens do FreeStall.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Controle da temperatura: com climatização conseguimos manter as vacas sempre em temperatura agradável.	Adaptação do animal: os animais tiveram dificuldade em se adaptar ao confinamento caindo cerca 30% na produção, devido estresse causado pelo ambiente fechado.
Bem-estar animal: sempre em ambiente limpo e sem oscilações de temperatura.	Custo da produção: o FreeStall exige uma grande quantidade de luz para climatização e sistematização.
Higienização do ambiente e do animal: devido estarem confinadas não tem o contato com o barro e o ambiente apenas com dejetos do animal, facilitando a limpeza.	Alimentação: a alimentação também acaba sendo mais cara e trabalhosa, pois o processo acontece de forma semimecanizada, planta, colhe e fornece alimentos com utilização de máquinas, porém é necessária a mão de obra humana para o manuseio.
Maior facilidade na mão obra: devido à automatização, com sistemas de extração e limpeza interna das ordenhas.	Alto custo do investimento: é necessário um elevado valor para investir nesse método de confinamento.
Aumento da produção em litros: após a adaptação a produção aumentou em média 5 litros/dia por vaca	
Produção maior em menor área: o espaço utilizado pelos animais apenas é o construído, e as lavouras apenas para produção de pastagens.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre a alimentação fornecida, Marcio explica que boa parte é produzida na propriedade como a silagem e o pré-secado, com plantação em 25 hectares da sua propriedade e outra parte é comprada, como os completos e suplementos, dentre eles a ração, farelo de soja, casquinha de soja, carroço de algodão e mix mineral.

Toda a alimentação é balanceada, feita por um nutricionista animal com base na análise do leite, e o acompanhamento é realizado semanalmente. Camargos diz que a produção de leite se inicia na boca da vaca, juntamente com a genética e o ambiente, a nutrição é responsável por garantir uma boa produção de leite. (CAMARGOS,2019).

Camargos defende ainda que a nutrição inadequada é um dos fatores que impede que o animal expresse seu potencial produtivo, além de possuir impactos negativos sobre sua saúde e estado geral. A nutrição equilibrada deve conter níveis adequados de proteína, energia e fibras de boa digestibilidade de forma balanceada, além de minerais e vitaminas (CAMARGOS,2019).

Portanto, a elaboração da dieta é uma etapa muito importante para garantir o desempenho esperado dos animais e deve ser realizada com bastante precisão. Por isso é essencial garantir que a dieta animal seja formulada e acompanhada pelo nutricionista, pois ela quem dá a oportunidade para cada animal do rebanho evoluir constantemente seu processo produtivo, gerando mais lucratividade em todos os aspectos.

O proprietário evidencia que a procriação dos animais acontece por inseminação, realizada por ele mesmo, a partir de um seleção de genética feita pelo vendedor de Sêmen, para definir qual a melhor opção e uma padronização do lote.

Para produzir mais e melhor, o gado leiteiro precisa, antes de tudo, ter uma boa genética. Segundo a Fundação Roge, isso é possível através da incorporação de genes que possuem características desejáveis para alta produção dentro do rebanho leiteiro e a retirada de genes indesejáveis. É um instrumento com o objetivo de aumentar a produtividade para o fazendeiro leiteiro (FUNDAÇÃO ROGE, 2020).

A Fundação Roge também esclarece que o teste genético é realizado através da análise do pelo do touro para identificar as principais características. O ponto positivo desse teste para o melhoramento genético é a facilidade de descobrir animais superiores de forma mais rápida e com menos gastos (FUNDAÇÃO ROGE, 2020).

Por meio desses instrumentos de melhoramento genético, os produtores podem melhorar a produtividade do seu rebanho com os embriões criopreservados, agregando valor à sua produção e com bom retorno econômico na atividade leiteira.

Percebe-se a partir dessa análise que o proprietário mantém o seu empreendimento em constante crescimento, sempre buscando o melhor custo-benefício, atento as mudanças da agropecuária, pesquisando melhores empresas para vender o leite, analisando os custos, a compra de insumos, as inovações no âmbito de produção e acima de tudo se preocupando com o bem-estar animal, conforme Crepaldi (2012) enfatiza nas suas contribuições para um bom desenvolvimento da atividade rural.

### 3.2 APURAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS GASTOS

Percebe-se um crescimento gradativo na propriedade e na produção, conseqüentemente nos custos e gastos. É primordial organizar receitas e despesas para manter a saúde financeira de qualquer negócio, então podemos enfatizar a Gestão Financeira como ferramenta essencial no processo e controle dessa propriedade.

Como explica Chiavenato (2014) sobre a importância de ter uma gestão eficaz e de qualidade na propriedade, o proprietário também acredita que a gestão financeira é importante na pecuária leiteira, para ter um controle dos gastos, identificar valores do financiamento, controlar o lucro e as reservas. O controle financeiro da sua empresa é feito de forma manual, com anotações em planilhas e cadernetas, como valores do salário de empregado, energia elétrica, medicamentos, entre outros.

A partir dessas anotações o produtor faz todo seu controle, onde é possível controlar gastos com a alimentação tanto a produzida na própria propriedade como também a adquirida por meio de terceiros, além das despesas como por exemplo água, energia elétrica, medicamentos, o sêmen utilizado para a procriação dos animais, a higienização e limpeza da ordenha, manutenção dos equipamentos, combustível, acompanhamento do nutricionista que atende a propriedade, salário do empregado, entre outros.

Conforme salienta Crepaldi (2012), são inúmeros os benefícios de fazer a gestão financeira adequada, ter um conhecimento de cada elemento da empresa é primordial para o alcance de bons resultados. Ao final da pesquisa o produtor entenderá a real importância de um bom gerenciamento para que assim ele possa suprir suas despesas e maximizar seus resultados. Portanto, para a realização desta análise foram desenvolvidas algumas tabelas, as quais irão auxiliar e nortear o produtor quanto a esse controle de custos que apresentaremos a seguir com base nos dados da pesquisa realizada.

Na Tabela 1, são apresentadas as despesas com alimentação da propriedade, na qual uma parte é produzida na propriedade e a outra é adquirida por terceiros, bem como a média dos quatro meses analisados.

Tabela 1  
Despesas com alimentação.

Itens	Maio	Junho	Julho	Agosto	Porcentagem
Ração	R\$ 16.483,50	R\$ 18.856,32	R\$ 19.773,30	R\$ 23.508,92	44,47%
Silagem	R\$ 8.502,00	R\$ 7.985,70	R\$ 8.490,37	R\$ 8.553,60	18,96%
Farelo de soja	R\$ 4.693,30	R\$ 5.839,59	R\$ 5.723,78	R\$ 7.312,50	13,33%
Mix mineral	R\$ 5.115,60	R\$ 4.987,75	R\$ 5.340,60	R\$ 5.617,49	11,92%
Carroço de algodão	R\$ 1.440,00	R\$ 1.380,00	R\$ 3.135,00	R\$ 3.375,00	5,28%
Pré-secado de grama	R\$ 1.285,30	R\$ 1.178,00	R\$ 1.652,00	R\$ 1.782,00	3,33%
Casquinha de soja	R\$ 996,78	R\$ 1.070,68	R\$ 1.560,19	R\$ 1.161,29	2,71%
<b>Total</b>	<b>R\$ 38.516,48</b>	<b>R\$ 41.298,04</b>	<b>R\$ 45.675,24</b>	<b>R\$ 51.310,80</b>	<b>100,00%</b>
Média				R\$ 44.200,14	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas despesas com alimentação inclui-se a silagem e o pré-secado que são produzidos na propriedade, e os valores apresentados na tabela referem-se desde seu plantio até o momento da distribuição ao gado. Já os demais produtos como carroço de algodão, ração, farelo de soja, casquinha de soja e mix mineral são alimentos adquiridos em estabelecimentos comerciais, que são complementos fornecidos aos animais junto com o que é produzido na propriedade de acordo com o balanceamento nutricional feito pelo nutricionista, produtos estes que possuem valores variável dependendo dos fatores de mercado.

Ao analisar os gastos referentes a alimentação constatou-se que a ração apresenta o maior índice totalizando 44,47% da média total e o menor índice é a casquinha de soja com 2,71%. Os valores mediados ficam a silagem com 18,96%, o farelo de soja com 13,33%, mix mineral com 11,92%, carroço de algodão com 5,28% e o pré-secado com 3,33%.

Na Tabela 2, apresentam-se despesas diversas coletadas da propriedade no período de quatro meses.

Tabela 2

Despesas diversas

Itens	Maio	Junho	Julho	Agosto	Porcentagem
Luz	R\$ 5.387,40	R\$ 6.034,60	R\$ 5.156,00	R\$ 5.280,00	30,64%
Água	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	0,20%
Sêmen	R\$ 1.000,00	R\$ 1.130,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.315,00	6,62%
Medicamentos	R\$ 3.280,00	R\$ 3.387,78	R\$ 3.582,30	R\$ 4.800,00	21,10%
Higiene e limpeza	R\$ 1.798,30	R\$ 1.873,40	R\$ 2.038,50	R\$ 2.070,00	10,91%
Combustível	R\$ 850,00	R\$ 975,00	R\$ 1.038,00	R\$ 1.011,00	5,43%
Manutenção Maq.	R\$ 588,00	R\$ 739,40	R\$ 1.360,00	R\$ 1.870,48	6,39%
Nutricionista	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	5,61%
Veterinário	R\$ 530,00	R\$ 780,00	R\$ 965,00	R\$ 1.070,00	4,69%
Empregado	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	8,41%
Total	R\$ 15.968,70	R\$ 17.455,18	R\$ 17.954,80	R\$ 19.951,48	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas despesas diversas incluem a luz que é utilizada no FreeStall, destinada a climatização, refrigeração do leite, limpeza e todo o processo da ordenha. A água que é apenas uma taxa, pois o poço artesiano é localizado na propriedade. O sêmen que é comprado conforme a seleção de genética feita pelo vendedor e a inseminação feita pelo proprietário sem custos adicionais.

As despesas com medicamentos incluem uma série de remédios, os quais são utilizados nos cuidados preventivos e tratamentos das mais diversas doenças que podem atingir o rebanho. Dentre eles pode ser citado: o cálcio, soro, dipirona, fortificantes, anestésicos, antibióticos.

Nas despesas com higiene e limpeza constam todos os produtos utilizados para higienização de ordenhas, do ambiente, do resfriador e das vacas. Produtos estes que são essenciais para a conservação e manutenção dos equipamentos utilizados possibilitando também uma qualidade do leite e saúde animal.

No maquinário utiliza-se um trator com a desenciladeira com a finalidade de preparar e fornecer o alimento aos animais e outro utilizado na plantação e cuidados com a lavoura, uma máquina utilizada para a limpeza do galpão e também um caminhão para carregamento de sementes e serragem. O valor mencionado refere-se a combustível e manutenção desses maquinários.

O serviço de terceiros na propriedade rural inclui: nutricionista e veterinário que acompanham e cuidam da saúde animal, e do empregado que auxilia na alimentação do gado e a higienização do ambiente.

Na Tabela 3, aponta-se alguns investimentos realizados na propriedade referente ao período analisado.

Tabela 3  
Investimentos

Itens	Maio	Junho	Julho	Agosto	Média
Vacas	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	58,63%
Galpão	R\$ 3.750,00	R\$ 3.750,00	R\$ 3.750,00	R\$ 3.750,00	14,66%
Trator	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	3,91%
Desenciladeira	R\$ 5.833,33	R\$ 5.833,33	R\$ 5.833,33	R\$ 5.833,33	22,80%
Total	R\$ 25.583,33	R\$ 25.583,33	R\$ 25.583,33	R\$ 25.583,33	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os investimentos são realizados através de financiamentos, estes pagos mensalmente. O Investimento com as vacas foi realizado através de um leilão, pois havia necessidade de aumentar o lote. O trator e a desenciladeira foram adquiridos para agregar e facilitar o processo da alimentação. Já o financiamento do FreeStall, por ser um investimento de custo elevado, teve a necessidade de realizar seu pagamento em 10 anos, o qual é pago anualmente R\$ 45.000,00.

Na tabela 4 foi demonstrada a receita gerada na propriedade, o preço do litro do leite juntamente aos descontos mensais de Funrural - Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural, FUNDESA - Fundo de Desenvolvimento e Defesa Sanitária Animal e CCS – Contagem das Células Somáticas que

constam junto a nota do leite.

Tabela 4

Receita gerada na propriedade

	Receita Bruta	Litros	Preço/L	Funrural	FUNDESA	CCS	Receita Líquida
<b>MAIO</b>	R\$ 105.646,50	62.145	R\$ 1,70	R\$ 1.584,70	R\$ 43,32	R\$ 621,45	R\$ 103.397,03
<b>JUNHO</b>	R\$ 117.179,40	60.092	R\$ 1,95	R\$ 1.757,69	R\$ 43,32	R\$ 692,00	R\$ 114.686,39
<b>JULHO</b>	R\$ 130.772,00	65.386	R\$ 2,00	R\$ 1.961,58	R\$ 43,32	R\$ 653,86	R\$ 128.113,24
<b>AGOSTO</b>	R\$ 151.269,80	68.759	R\$ 2,20	R\$ 2.269,05	R\$ 43,32	R\$ 687,59	R\$ 148.269,84
<b>TOTAL</b>	R\$ 504.867,70	256.382	R\$ 7,85	R\$ 7.573,02	R\$ 173,28	R\$ 2.654,90	R\$ 494.466,50
<b>Média</b>	R\$ 126.216,93	64.095,50	R\$ 1,96	R\$ 1.893,25	R\$ 43,32	R\$ 663,73	R\$ 123.616,63

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nos dados apresentados na Tabela 4, observa-se uma alta gradativa em relação ao preço do litro do leite, esse aumento ocorreu em virtude ao aumento da demanda do mesmo e seus derivados. Um dos fatores que influenciaram esse aumento é a baixa produção alinhada ao aumento do consumo pelo fato das pessoas estarem isoladas socialmente devido a quarentena.

Referente aos descontos, podemos destacar o Funrural (Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural) que trata de um fundo rural destinado para contribuição social. Para Pessoa Física, a alíquota é de 1,5% (1,2% INSS + 0,1% RAT + 0,2% SENAR) e está em vigor desde 1º de Janeiro de 2018. Seu valor varia conforme a receita bruta, encontrou-se uma média de R\$ 1.893,25 referente aos quatro meses analisados. Por ser um desconto fixo não há possibilidade de reduzir o custo deste valor.

O FUNDESA é um fundo criado pelas cadeias de produção e genética da avicultura, Suinocultura, Pecuária de Corte, Pecuária de Leite, e, tem por finalidade complementar ações de desenvolvimento e defesa sanitária animal no Estado do Rio Grande do Sul. Por ser um fundo ele possui um valor fixo que é descontado todo mês no valor de 43,32, custo também que não poderá ser reduzido.

A CCS é a Contagem de Células Somáticas no leite. As células somáticas são os **leucócitos** (células de defesa do organismo). Dessa forma, a

---

CCS pode ser traduzida como a saúde da glândula mamária. Quando menor a porcentagem encontrada no leite, menos desconto terá.

Na Tabela 5 demonstram-se os valores gerados do resultado do exercício com base na análise de todas as tabelas anteriores, enfatizando que os valores apresentados foram calculados com base na média calculada de cada mês. Optou-se pelo uso do DRE médio justamente pelo produtor ser leigo no assunto, a proposta é que ao analisar o demonstrativo ele possa identificar suas receitas e despesas de maneira simples.

#### Tabela 5

#### DRE

<b>DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>		
<b>RECEITA BRUTA</b>		<b>R\$ 126.216,93</b>
	Leite	R\$ 126.216,93
<b>IMPOSTOS E TAXAS</b>		<b>R\$ 2.600,30</b>
	Funrural	R\$ 1.893,25
	CSS	R\$ 663,73
	Fundesca	R\$ 43,32
<b>INSUMOS</b>		<b>R\$ 47.962,66</b>
	Alimentação	R\$ 44.200,14
	Medicamentos	R\$ 3.762,52
<b>GASTOS GERAIS</b>		<b>R\$ 14.070,02</b>
	Higiene e limpeza	R\$ 1.945,05
	Serviços de terceiros	R\$ 3.336,25
	Maquinário	R\$ 2.107,97
	Luz	R\$ 5.464,50
	Água	R\$ 35,00
	Sêmen	R\$ 1.181,25
<b>INVESTIMENTOS</b>		<b>R\$ 25.583,33</b>
	Fin. Vacas	R\$ 15.000,00
	Fin. Galpão	R\$ 3.750,00
	Fin. Trator	R\$ 1.000,00
	Fin. Desenciladeira	R\$ 5.833,33
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>		<b>R\$ 36.000,61</b>
	<b>Pró-labore</b>	R\$ 8.000,00
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>		<b>R\$ 28.000,61</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

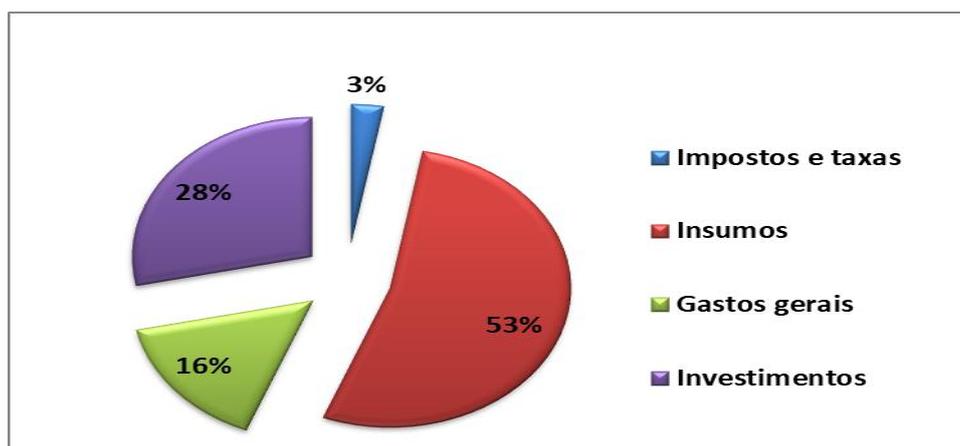
A receita bruta foi calculada através da análise do preço do leite com a quantidade vendida. A partir da mesma foram diminuídos os impostos/taxas, insumos, gastos gerais e investimentos chegando assim ao lucro operacional. Do valor obtido do lucro foi retirado oito mil reais dividido entre os dois colaboradores e o restante do valor, lucro líquido é destinado sempre a um caixa reserva para afins de investimentos futuros ou quaisquer prejuízos. A partir do lucro líquido restante calculou-se o valor do lucro 28.000,61 dividindo

222

por litros de leite 64.095,50 chegando assim a 0,43 centavos por litro.

Na Ilustração 3, refere-se as despesas apresentadas no período analisado, com suas respectivas porcentagens.

Ilustração 3 – Demonstrativo das despesas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se analisar a partir do gráfico apresentado e da sua análise, que a maior despesa é referente aos insumos, abrangendo a alimentação e os medicamentos, pela porcentagem encontrada constata-se que os dois fatores são de extrema importância para a produção leiteira exigindo assim um gasto mais elevado. Em segundo lugar apresenta-se os investimentos, referente a compra do galpão, animais e maquinários, sendo estes essenciais para um constante crescimento, acompanhando as inovações no ramo da agropecuária. Em seguida com 16% abrange os gastos gerais, incluindo higiene e limpeza, serviços de terceiros, combustível e manutenção dos maquinários, luz, água e sêmen, sendo fundamentais para o funcionamento da propriedade. Com 3% aponta os impostos e taxas, que são descontados diretamente na nota do leite.

Os resultados encontrados na pesquisa realizada divergem com os estudos de Frühauf (2014), o mesmo constatou que no seu empreendimento há uma estrutura incompleta empregada no controle das finanças e da produção, constatou-se que a propriedade rural carece de ferramentas eficazes e eficientes, que permitam a obter um maior controle e segurança em relação a

suas finanças. Já na propriedade estudada evidenciou-se um controle realizado de forma simples, porém completo, com planilhas manuais, com acompanhamento e anotações diárias de todos os gastos gerados, devido esse controle apresentou um resultado favorável, no qual também poderá ser aprimorado com técnicas de gestão sugeridas pelas autoras.

Conforme estudos de Gelatti (2015) percebeu-se uma aproximação dos estudos realizados, pois constatou-se a importância do levantamento de custos, o qual contribui para um melhor gerenciamento e análise desses gastos, permitindo reavaliar planejamentos estratégicos a serem praticados na propriedade rural, além da especificação de cada custo de produção, habilitando identificar os gastos excessivos e desperdícios, inclusive reduzir custos e tomar as providências necessárias, assim acontece na propriedade de Marcio, em que todas as entradas e saídas são controladas e planejadas estrategicamente para que no final do exercício a empresa obtenha um lucro líquido positivo, conseguindo suprir suas despesas e ainda guardar um valor de caixa reserva, como evidenciado nos estudos.

Ao analisar o estudo do Messias (2018) demonstram que o produtor possui dificuldades em realizar uma gestão de custos efetiva, utilizando a contabilidade apenas para cumprir as exigências fiscais, diferente dos estudos realizados, pois o proprietário além de realizar as exigências fiscais de forma correta incluindo os impostos e taxas consegue também manter um acompanhamento efetivo dos seus custos e realizar a gestão financeira de sua propriedade com qualidade.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral, identificar a importância de um gerenciamento financeiro, analisando os custos na agropecuária, empreendimento rural localizado na cidade de São Valério do Sul – RS. Foi preciso buscar informações em diversas fontes de pesquisa, visando a pluralidade de opiniões sobre o tema e a credibilidade das informações trazidas no texto.

Percebe-se um cenário favorável da propriedade em função do bom momento vivido pela atividade leiteira. Cabe ao produtor saber aproveitar esta oportunidade, transformando as boas perspectivas em realidade, pois sabe-se que a atividade leiteira é um desafio constante na percepção de estar sempre sujeita a diversos fatores relativamente instáveis, como é o caso do preço do leite e do custo dos insumos empregados na alimentação.

Ao analisar a entrevista, percebeu-se o consenso de que a qualidade é fator chave para o sucesso na atividade leiteira, revelando-se num requisito cada vez mais exigido do produtor. Desta forma, concordam os autores citados neste trabalho, ao afirmar que o consumidor se preocupa com os efeitos que os produtos consumidos trazem para a sua saúde, o efeito que causa sobre o meio ambiente e o bem-estar dos animais empregados na atividade.

Já em relação à gestão financeira, constatou-se que falta um pouco mais de atenção do produtor quanto a esse controle das ferramentas, pois já é feito umas anotações a próprio punho, porém com a disponibilidade das planilhas elaboradas pelas autoras ele poderá obter um maior controle e segurança em relação a suas finanças, melhorando ainda mais seus resultados. Para os autores estudados na elaboração deste trabalho, é muito importante que o gestor tenha informações precisas possibilitando assim tomar decisões ágeis e com maior probabilidade de acerto.

Verificou-se, em um contexto geral, que a propriedade apresenta uma boa gestão e controle de suas finanças, através da incrementação da informatização com ferramentas próprias que permitem a elaboração e o acompanhamento frequente de indicadores a propriedade poderá suprir a demanda maximizando seus resultados. O uso da informática no meio rural é um grande aliado, esta é uma realidade à qual o setor precisa se familiarizar.

O objetivo geral do presente trabalho de identificar a importância de um gerenciamento financeiro, analisando os custos na agropecuária foi alcançado, onde se apuraram e apresentaram-se os gastos obtidos pela empresa Brand, compreendendo-se assim a necessidade e a importância de controlar e gerenciar todas as entradas e saídas da propriedade, por meio de controles, análises, decisões e atuações, buscando garantir a viabilidade das atividades e

o sucesso do empreendimento.

Percebendo que o tema abordado foi bastante explorado, mas jamais esgotado, sugerem-se propostas para pesquisas futuras. Uma possibilidade seria estudos referentes ao FreeStall, empreendimento que foi abordado na pesquisa e que ainda precisa ser estudado e analisado. Ainda, sugere-se estudos referentes ao incentivo a produção leiteira, métodos que impulsionem os agricultores a crescer e investir na sua propriedade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. G. **Introdução à Administração Rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2002.

CAMARGOS, Thais. **Como uma Dieta Mal Balanceada Influencia na Composição do Leite das Vacas?** Prodap, 2019. Disponível em: <<https://prodap.com.br/pt/blog/dieta-do-gado-de-leite-influencia-na-qualidade>>. Acesso em: 01 set. 2019.

CARVALHO, Marco Antônio Pádua. **FreeStall: como projetar e executar um sistema adequado?**, MilkPoint, 2017. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/colunas/educapoint/video-free-stall-como-projetar-e-executar-um-sistema-adequado>>. Acesso em: 31 ago. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: uma abordagem introdutória**, 3. ed., 2014. Barueri/SP. Disponível em Minha Biblioteca. Acesso em: 10 ago. 2020.

CONCEITO DE. **Página sobre Finanças**. 2019. Disponível em: <<https://conceito.de/financas>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisória**. São Paulo: Atlas, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

FRÜHAUF, Alexandre R. **Gestão Financeira e Produtiva do Empreendimento Rural: uma análise da propriedade**. Frühauf.Univates, 2014. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/738/1/2014AlexandreRicardoFruehauf.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

FUNDAÇÃO ROGE. **Como o Melhoramento Genético Pode Beneficiar o Produtor de Leite?** Minas Gerais, 2020. Disponível em:

<<https://www.fundacaoroge.org.br/blog/o-que-o-melhoramento-gen%C3%A9tico-pode-beneficiar-o-produtor>>. Acesso em: 01 set. 2019.

GELATTI, Tadeu. **Análise dos Custos Agrícolas para o Gerenciamento de uma Propriedade Rural.** Unijui, 2015. Disponível em:

<<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/3493/Tadeu%20Gelatti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 09 set. 2020.

GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira** / tradução Allan Vidigal Hastings/ revisão técnica Jean Jacques Salim. — 12. ed.— São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MESSIAS, Edielson P. **O controle de Custos em Empresas Rurais:** estudo de caso em uma propriedade rural de Indianópolis – MG. UFU, 2018.

Disponível em:

<<http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/23340/3/ControleCustosEmpresas.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

QUEIROZ, Nicolau Alvarez. SANTOS, Glauber dos. **Implantação de um Sistema de Gestão Financeira na Empresa Agropecuária.** Rio Claro/SP – Brasil, 2016.

ROSS, S.Westerfield, R.Jaffe, J. e Lamb, R. 2015. **Administração Financeira,** 10th edição, São Paulo. Disponível em: Minha Biblioteca. Acesso em: 10 ago. 2020.

SANTOS DOS, G. MARION CARLOS, J.SEGATTI E SONIA, 2009, **Administração de Custos na Agropecuária,** 4. ed., São Paulo. Disponível em: Minha Biblioteca. Acesso em: 10 ago 2020.

SATLER, Márcia D.L.A e PIENIZ, Luciana Paim. **Sistema de Produção em uma Propriedade Rural:** custos, resultados e desempenho. UNICRUZ, 2018. Disponível em: <<https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2019/02/Sistema-de-produ%C3%A7%C3%A3o-em-uma-propriedade-rural-custos-resultados-e-desempenho.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

SILVA, R. O. **Teorias de Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

---

**ANÁLISE DO QUANTITATIVO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAIS DISTRIBUÍDOS AOS HOSPITAIS LOCALIZADOS NA REGIÃO DA 14ª COORDENADORIA REGIONAL DE SAÚDE EM 2020 PARA A PROTEÇÃO DOS TRABALHADORES DEVIDO O COVID-19**

Marcelo Borges de Figueiredo<sup>1</sup>  
Rodrigo Pedrolo<sup>2</sup>  
Tamara Grando<sup>3</sup>

**RESUMO**

Esse estudo visa analisar a distribuição de materiais e Equipamentos de Proteção Individuais aos hospitais pertencentes à região da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde no ano de 2020, através da Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul com o apoio do Ministério da Saúde. O intuito é diminuir a probabilidade de contaminação do coronavírus entre os profissionais de saúde e aumentar sua proteção no trabalho. As informações foram coletadas do banco de dados do Estado do Rio Grande do Sul, através do site <https://ti.saude.rs.gov.br/epi/>, sendo analisadas as informações através da geração de gráficos. O fornecimento de máscaras cirúrgicas aos hospitais representam 52,11% comparado ao quantitativo dos demais materiais e EPIs. O Hospital Vida e Saúde (Abosco) foi o que mais recebeu materiais e EPIs, totalizando 17,73% comparado aos demais Hospitais. Os hospitais de Santa Rosa foram o que mais receberam EPIs (32,85%) comparado aos demais hospitais da região. Garantir aos trabalhadores de saúde o acesso aos EPIs é condição indispensável e, para atingir este objetivo, é fundamental coordenar o fluxo de fornecimento destes insumos, otimizar sua disponibilidade, bem como garantir que os mesmos sejam utilizados de maneira adequada.

Palavras-chave: Materiais e Equipamentos de Proteção Individuais - Covid-19 - Hospitais.

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the distribution of materials and Personal Protective Equipment (PPE) to hospitals in the area covered by the 14th Regional Health Coordination in 2020, which was carried out by the Rio Grande do Sul Secretary of Health with the support of the Ministry of Health. The

---

<sup>1</sup> Coordenador Adjunto da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde/Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: [marcelo-figueiredo@saude.rs.gov.br](mailto:marcelo-figueiredo@saude.rs.gov.br)

<sup>2</sup> Engenheiro Especialista em Saúde do Trabalhador da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde/Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: [rodrigo-pedrolo@saude.rs.gov.br](mailto:rodrigo-pedrolo@saude.rs.gov.br)

<sup>3</sup> Enfermeira da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde/Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: [tamara-grando@saude.rs.gov.br](mailto:tamara-grando@saude.rs.gov.br)

purpose is to decrease the likelihood of coronavirus contamination among health professionals and to increase their protection at workplace. Data collected from the State of Rio Grande do Sul coronavirus panel website <https://ti.saude.rs.gov.br/epi/>, were plotted and analyzed by graphs. The supply of surgical masks to hospitals represents 52.11% compared to the quantity of other materials and PPE. The greatest amount of materials and PPE was received by Vida e Saúde Hospital (Abosco), which represents 17.73% compared to other hospitals. Hospitals in Santa Rosa received the highest amount of PPE (32.85%) compared to the other hospitals in the region. Ensuring access to PPE for health workers is an indispensable condition and, in order to achieve this objective, it is essential to coordinate the flow of supply of materials and PPE, optimize their availability, as well as ensuring they are used properly.

Keywords: Materials and Personal Protective Equipment - Covid-19 - Hospitals.

## INTRODUÇÃO

Segundo a Nota Técnica GVIMS/GGTES/ANVISA Nº 04/2020 que trata sobre orientações para serviços de saúde, sabe-se que:

O SARS-CoV-2 é um vírus identificado como a causa de um surto de doença respiratória, detectado pela primeira vez em Wuhan - China em dezembro de 2019. Muitos pacientes no início do surto em Wuhan tinham algum vínculo com um grande mercado de frutos do mar e animais, sugerindo a disseminação de animais para pessoas. No entanto, um número crescente de pacientes supostamente não tiveram exposição ao mercado de animais, indicando a ocorrência de disseminação de pessoa para pessoa. Atualmente, já está bem definido que esse vírus possui uma alta e sustentada transmissibilidade entre as pessoas. (ANVISA, 2020).

Devido a isso, a Organização Pan Americana de Saúde (OPAS) em 11 de março de 2020 através do diretor-geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunciou que a COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus, está caracterizada como uma pandemia.

As evidências disponíveis atualmente apontam que o vírus causador da COVID-19 pode se espalhar por meio do contato direto, indireto (através de superfícies ou objetos contaminados) ou próximo (na faixa de um metro) com pessoas infectadas através de secreções como saliva e secreções respiratórias ou de suas gotículas

---

respiratórias, que são expelidas quando uma pessoa tosse, espirra, fala ou canta. (OPAS, 2020).

Por se tratar de um vírus de rápida e de fácil propagação, tem-se verificado alterações nos fluxos de trabalho dos profissionais de saúde, nos protocolos de atendimento e, sobretudo, nos gastos com insumos, especialmente no que se refere aos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).

Sobre os problemas em encontrar EPIs no mercado e que satisfaçam as normatizações, entende-se que:

O déficit de EPIs é mundial. Atualmente, os mercados de vários países disputam equipamentos de proteção individual e respiradores. Nesse sentido, era previsível que, em momentos de desastres globais, o país atravessaria períodos de escassez e desabastecimento de materiais e equipamentos fundamentais ao trabalho seguro das equipes de saúde (HELIOTERIO ET AL, 2020, s.p.).

Nessa perspectiva, a Política Estadual do Estado do Rio Grande do Sul, Portaria nº 1363/14, determina que seja responsabilidades do Estado e dos Municípios no que tange a saúde do trabalhador e da trabalhadora, dentre outras, "[...] desenvolver estratégias para identificar situações que resultem em risco ou produção de agravos à saúde, adotando e ou fazendo adotar medidas de controle quando necessário." (PORTARIA, nº 1363/14).

Ao mesmo tempo, a Lei Federal nº 8080/1990 determina que estão incluídas no campo de atuação do Sistema Único de Saúde (SUS), dentre outras, a saúde do trabalhador, como também "[...] a articulação das políticas e programas em saúde do trabalhador." (BRASIL, Lei nº 8080/1990).

Isso ratifica que as esferas públicas necessitam desenvolver práticas e políticas públicas voltadas para a prevenção do adoecimento dos trabalhadores, dentre elas medidas que neutralizem a exposição dos trabalhadores aos riscos laborais, em especial no atual cenário, medidas que protejam contra o adoecimento e contaminação dos trabalhadores devido o coronavírus neste período de pandemia.

---

Sobre o adoecimento e contaminação do coronavírus entre os profissionais de saúde, percebe-se que:

Os profissionais e os trabalhadores de saúde envolvidos direta e indiretamente no enfrentamento da pandemia estão expostos cotidianamente ao risco de adoecer pelo coronavírus, sendo que a heterogeneidade que caracteriza este contingente da força de trabalho determina formas diferentes de exposição, tanto ao risco de contaminação quanto aos fatores associados às condições de trabalho. (TEIXEIRA ET AL, 2020, s.p.).

Da mesma forma, para realizar o atendimento seguro aos pacientes, a equipe de saúde necessita estar protegida e informada sobre a utilização correta dos EPIs.

Profissionais de saúde precisam estar protegidos, [...] precisam ter acesso à capacitação adequada sobre o uso de EPI. Não basta requisitar o EPI e usá-lo de forma incorreta e por tempo indefinido. Todos os tipos de EPI devem ser consistentes e adequadamente utilizados quando necessário; inspecionados, mantidos e substituídos regularmente; removidos, limpos e armazenados ou descartados adequadamente, conforme aplicável, para evitar a contaminação de si mesmo, de outras pessoas ou do meio ambiente. (CARVALHO, 2020, s.p.).

Através disso, a Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul (SES/RS), com o apoio do Ministério da Saúde (MS) realizaram, no decorrer da Pandemia ao COVID-19 em 2020, a distribuição de materiais e EPIs aos Hospitais do estado para a proteção de seus trabalhadores. O intuito é diminuir a probabilidade de contaminação do coronavírus entre os profissionais e aumentar sua proteção no trabalho.

Logo o presente artigo descreve o quantitativo de materiais e EPIs distribuídos aos hospitais localizados na região da 14ª Coordenadoria Regional de Saúde (CRS) no ano de 2020 para a proteção de seus trabalhadores frente à COVID-19.

---

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Após caracterizada a COVID-19 como Pandemia pela OMS houve dificuldades na aquisição de EPIs e álcool gel 70% no mercado. Havia "[...] falta de EPI para o exercício da atividade de trabalho no setor de saúde nesses tempos de pandemia pelo coronavírus." (LUCIANO; MASSARONI, 2020, s.p.). Igualmente, havia preocupação de toda população em conseguir quantitativo suficiente que pudesse precaver do contágio. Para auxiliar os estados e municípios no enfrentamento dessa problemática:

Mais de 300 milhões de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) já foram distribuídos para garantir a proteção dos profissionais de saúde que atuam na linha frente do enfrentamento à Covid-19 no Brasil. São máscaras, aventais, óculos e protetores faciais, toucas, sapatilhas, luvas e álcool. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Igualmente, o MS para auxílio ao Sistema Único de Saúde (SUS) entendeu que:

A compra de EPI é de responsabilidade dos entes federativos. No entanto, devido à escassez mundial desses materiais, neste cenário de emergência em saúde pública, o Ministério utilizou o seu poder de compra para fazer as aquisições em apoio irrestrito aos gestores locais do Sistema Único de Saúde (SUS) e, assim, fortalecer a rede pública de saúde no enfrentamento da doença em todos os estados. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

A importância do fornecimento de EPIS aos trabalhadores da saúde se justifica, pois:

O EPI é necessário porque é um dos dispositivos de segurança que existem para a proteção individual diante de uma atividade de risco e sendo o último recurso a ser acionado diante de outras possibilidades de proteção coletiva que não se tem possibilidade em um determinado ambiente de trabalho. E no setor saúde, por constituir-se de uma série de riscos, sejam eles biológicos, químicos, físicos, ergonômicos, mecânicos ou psicossociais, deve-se ter o cuidado e garantia para a segurança no exercício da atividade desse profissional e o EPI se faz necessário. (LUCIANO; MASSARONI, 2020, s.p.).

Ademais, "[...] os profissionais de saúde constituem um grupo de risco para a COVID-19 por estarem expostos diretamente aos pacientes infectados, o que faz com que recebam uma alta carga viral [...]" (TEIXEIRA et al, 2020, s.p.). Isso representa a necessidade de existir mecanismos de proteção para se evitar o adoecimento dos trabalhadores de saúde e a propagação do vírus. Para satisfazer esse contratempo:

Precauções adicionais são exigidas pelos profissionais de saúde para se protegerem e impedir a transmissão no ambiente de trabalho e isso inclui saber selecionar o EPI adequado; ser capacitado para o uso correto e retirada do EPI e estabelecer o descarte de acordo com as normas de segurança, pois são considerados materiais potencialmente contaminados. (CARVALHO, 2020, s.p.).

A Nota Técnica GVIMS/GGTES/ANVISA Nº 04/2020, descreve orientações que os serviços de saúde devem estabelecer com os profissionais de saúde, dentre outras:

Orientar os profissionais de saúde a evitar tocar superfícies próximas ao paciente (ex. mobiliário e equipamentos para a saúde) e aquelas fora do ambiente próximo ao paciente, com luvas ou outros EPI contaminados ou com as mãos contaminadas; Orientar os profissionais de saúde e de apoio a utilizarem Equipamentos de Proteção Individual (EPI), caso entrem na área de isolamento, prestem assistência ou realizem atividades a menos de 1 metro dos pacientes suspeitos ou confirmados de infecção pelo novo coronavírus. (ANVISA, 2020).

Além de usar o EPI apropriado, todos os profissionais devem ser orientados sobre como usar, remover e descartar adequadamente os EPIs, bem como na prática correta de higiene das mãos (ANVISA, 2020).

O serviço de saúde deve certificar-se de que os profissionais de saúde e de apoio foram capacitados e tenham praticado o uso apropriado dos EPI antes de cuidar de um caso suspeito ou confirmado de infecção pelo novo coronavírus, incluindo a atenção ao uso correto de EPI, testes de vedação da máscara N95/PPF2 ou equivalente (quando for necessário o seu uso) e a prevenção de contaminação de roupas, pele e ambiente durante o processo de remoção de tais equipamentos. (ANVISA, 2020).

Para isso, o Ministério da Saúde realizou recomendações de quais EPIs são necessários aos profissionais de saúde e em que situação utilizá-los. Segundo o MS:

A máscara de proteção respiratória cirúrgica deve ser utilizada em todo atendimento clínico de casos suspeitos de COVID-19. Já a máscara de proteção respiratória (por exemplo a N95) deve ser usada em procedimentos geradores de aerossóis (micronebulização, manobras de ressuscitação cardiopulmonar, intubação ou aspiração traqueal, coletas de amostras nasotraqueais, e diferentes procedimentos odontológicos) em pacientes com suspeita clínica de COVID-19. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

De acordo com o Guia Prático de Gestão em Saúde no Trabalho para o COVID-19 (2020):

A máscara cirúrgica que não possui CA é fabricada conforme a norma ABNT NBR 15.052 para uso específico em unidades de saúde, durante procedimentos médicos e de outros profissionais de saúde com a finalidade de bloquear a contaminação de profissionais e pacientes de forma cruzada. Os trabalhadores, incluindo aqueles que trabalham a menos de um metro e meio de pacientes com suspeita de infecção por SARS-CoV-2 e que realizam procedimentos de geração de aerossóis, precisam usar respiradores específicos conforme o caso. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Referente às máscaras de tecido, a ANVISA informa que não são EPIs, portanto, não devem ser usadas por profissionais do serviço de saúde durante a permanência em áreas de atendimento a pacientes (ANVISA, 2020).

Igualmente, o Decreto Estadual do Rio Grande do Sul nº N° 55.240, de 10 de maio de 2020 determina em seu artigo 15:

Fica determinado o uso obrigatório de máscara de proteção facial sempre que se estiver em recinto coletivo, compreendido como local destinado a permanente utilização simultânea por várias pessoas, fechado ou aberto, privado ou público, bem como nas suas áreas de circulação, nas vias públicas e nos meios de transporte. (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Dentro desse contexto e preocupação:

---

A proteção da saúde dos profissionais de saúde, assim, é fundamental para evitar a transmissão de COVID-19 nos estabelecimentos de saúde e nos domicílios dos mesmos, sendo necessário adotar protocolos de controle de infecções (padrão, contato, via aérea) e disponibilizar EPIs [...]. (TEIXEIRA ET AL, 2020, s.p.).

Em vista disso, no decorrer de 2020, a SES/RS com o apoio do MS realizaram distribuição de materiais e EPIs aos Hospitais do estado para a proteção de seus trabalhadores que atuam no atendimento, diagnóstico e tratamento de pacientes com o vírus.

## 2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse artigo, levaram-se em consideração as seguintes etapas: categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados.

### 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Este artigo busca compreender o montante de materiais e EPIs que cada hospital pertencente à região da 14ª CRS recebeu e quão importante esse auxílio representou.

Trata-se de um estudo quantitativo, sendo aquele "[...] em que se coletam e analisam dados quantitativos sobre variáveis. Dessa forma, este tipo de pesquisa é capaz de identificar a natureza profunda das realidades [...]" (ESPERÓN, 2017, p.1). Isso demonstra que é possível transformar as informações coletadas em dados estatísticos para que se possam obter conclusões.

Quanto aos objetivos propostos, o estudo apresenta cunho explicativo e descritivo onde é realizada a comparação dos dados públicos fornecidos pelo Estado do Rio Grande do Sul referentes a materiais e EPIs fornecidos aos hospitais da regional.

O estudo explicativo identifica "[...] os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos". Ainda, o estudo "[...] explicativo

pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado” (GIL, 2007 apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p.35).

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Para a geração dos dados foi utilizado o banco de dados do painel de informações do Estado do Rio Grande do Sul, referentes à distribuição de materiais e EPIs aos hospitais, disponível em <https://ti.saude.rs.gov.br/epi/>. Esses materiais e EPIs foram repassados pelo estado a 14ª CRS em diferentes quantidades, remessas e meses no ano de 2020, sendo que coube a Vigilância em Saúde do Trabalhador desta CRS realizar a organização e contato com os hospitais.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Quanto ao método de procedimento utilizado para o desenvolvimento desse estudo foi o estatístico, pois os dados numéricos coletados foram transcritos em gráficos. O primeiro descreve o total de materiais e EPIs distribuídos aos hospitais e os demais a divisão desse quantitativo total por hospital da regional.

Igualmente, os dados foram transformados em porcentagem para que pudesse realizar comparações e explicações.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para auxiliar os hospitais do Estado do Rio Grande do Sul na proteção da saúde dos trabalhadores, o governo criou esforços sendo que:

Com a Covid-19, o equipamento de proteção individual (EPI), que sempre foi importante, tornou-se essencial. Como a necessidade simultânea e emergencial de diversos países por EPIs levou a um desabastecimento geral no Rio Grande do Sul, no país e no mundo, o governo do Estado implementou ações organizadas para

---

contribuir no abastecimento de municípios e hospitais. (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Segundo o painel de distribuição de materiais e EPIs disponível em <https://ti.saude.rs.gov.br/epi/>, os critérios utilizados para o ranqueamento e distribuição de materiais e EPIs aos hospitais são:

- Disponibilidade de estoque;
- Todos os hospitais pertencentes ao Plano de Contingenciamento da COVID-19 (critério das distribuições iniciais);
- Todos os hospitais com UTI Adulto. Em caso de limitação de estoque de EPIs serão considerados aqueles com taxa de ocupação de leito da UTI Adulto (SUS e Privado)  $\geq 85\%$  e aqueles com taxa de ocupação de leito (SUS e Privado) da UTI adulto  $\geq 60\%$ , mas com caso COVID-19 nesse setor. São excluídos os hospitais exclusivamente privados que não atendem ao SUS;
- Todos os Hospitais sem UTI do Rio Grande do Sul, com exceção dos de Pequeno Porte (HPP) vinculados à Portaria 561 de março de 2020;
- Distribuição conforme a classificação das bandeiras finais do modelo de distanciamento controlado do Rio Grande do Sul ([distanciamentocontrolado.rs.gov.br](http://distanciamentocontrolado.rs.gov.br)). (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Realizando o somatório dos valores da figura 01, observa-se o total de 263.576 materiais e EPIs distribuídos entre todos os hospitais localizados na região da 14<sup>a</sup> CRS em 2020. Igualmente, o fornecimento de máscaras cirúrgicas representam 52,11% comparadas ao quantitativo total dos demais materiais e EPIs. Isso se justifica, pois, a maioria dos atendimentos são clínicos, sendo as máscaras cirúrgicas necessárias para "[...] evitar a contaminação do nariz e boca do profissional por gotículas respiratórias, quando este atuar a uma distância inferior a 1 metro do paciente suspeito ou confirmado de infecção pelo SARSCoV-2" (ANVISA, 2020). Outrossim, as máscaras cirúrgicas são descartáveis, sendo necessária a troca em quantidade maior, conforme critérios de tempo e exposição.

Os demais materiais e EPIs representam as seguintes porcentagens comparados com o total disponibilizado em 2020 aos hospitais da 14<sup>a</sup> CRS: sapatilhas (0,06%), álcool gel (0,39%), óculos de proteção (0,51%), face shield (0,83%), máscara N95/PFF2 (7,25%), touca (9,18%), luvas (14,34%), avental (15,32%).

Figura 1: Distribuição total de materiais e EPIs aos Hospitais pertencentes a 14ª CRS



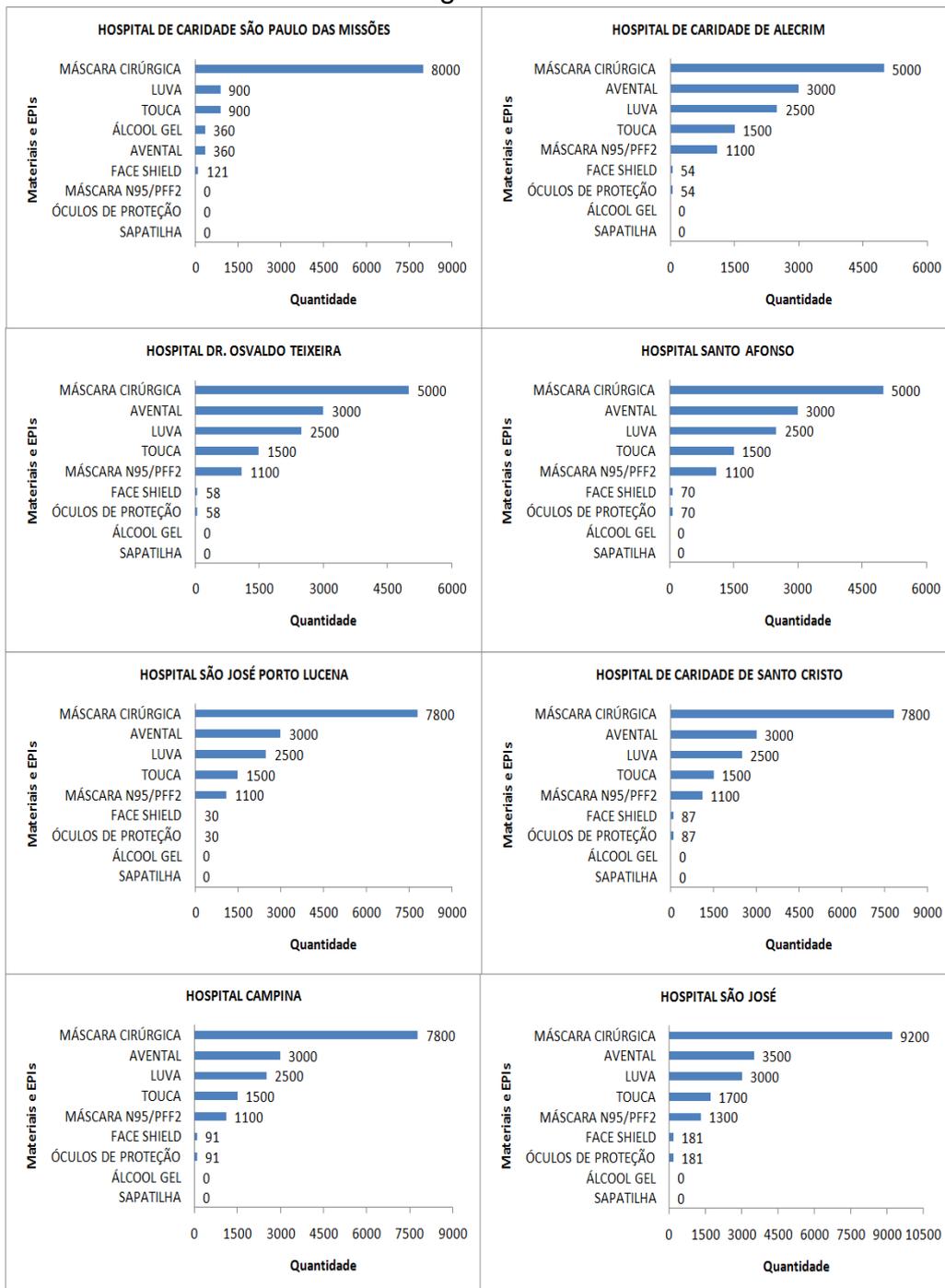
Fonte: <<https://ti.saude.rs.gov.br/epi/>>.

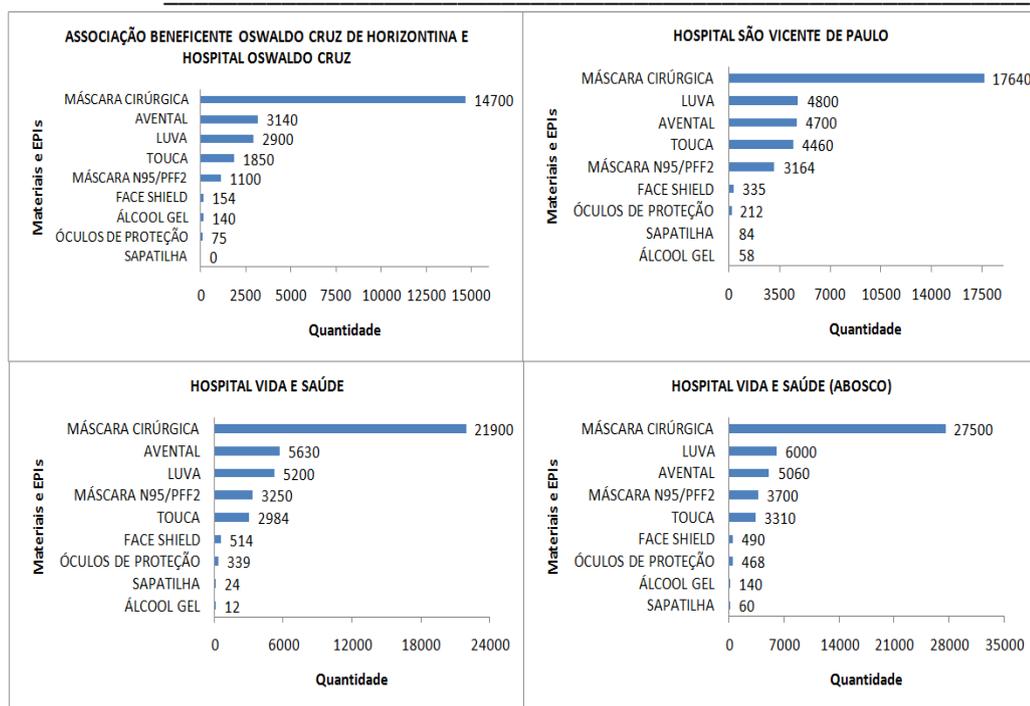
Já na Figura 2, observa-se o quantitativo de cada material e EPIs distribuídos por hospital situado na região da 14ª CRS em 2020. Percebe-se que o Hospital Vida e Saúde (Abosco) foi o que mais recebeu materiais e EPIs, totalizando 17,73% comparado aos demais Hospitais. Isso se justifica, pois, é a unidade referência para atendimento clínico a pacientes com COVID-19, como também possui 30 leitos de UTI para COVID-19.

Da mesma forma, verifica-se que os hospitais do município de Santa Rosa obtiveram as maiores quantidades, pois é o município referência, com maior quantitativo de profissionais de saúde e atendimentos a pacientes com COVID-19 (UTIs e atendimentos clínicos). Juntos, somam 32,85% do total de materiais e EPIs distribuídos na região da 14ª CRS.

Os demais Hospitais receberam as seguintes porcentagens de materiais e EPIs comparados ao total disponibilizado: Hospital de Caridade São Paulo das Missões (4,04%), Hospital de Caridade de Alecrim (5,01%), Hospital Dr. Osvaldo Teixeira (5,01%), Hospital Santo Afonso (5,02%), Hospital São José Porto Lucena (6,06%), Hospital de Caridade de Santo Cristo (6,10%), Hospital Campina (6,10%), Hospital São José (7,23%), Associação Beneficente Osvaldo Cruz de Horizontina e Hospital Osvaldo Cruz (9,13%), Hospital São Vicente de Paulo (13,45%), Hospital Vida e Saúde (15,12%).

Figura 2: Quantitativo de materiais e EPIs disponibilizados aos hospitais localizados na região da 14ª CRS





Fonte: <<https://ti.saude.rs.gov.br/epi/>>.

Assim, nenhum hospital desta regional ficou desassistido, seguindo os critérios de distribuição estabelecidos pelo estado, conforme consta no painel de distribuição de materiais e EPIs.

## CONCLUSÃO

Considerando a necessidade de proteger os trabalhadores de saúde que estão atuando no combate à pandemia da COVID-19, foi necessária uma atuação integrada entre os setores da saúde para garantir os insumos necessários de proteção individual, principalmente sua distribuição pelo MS e Estado do Rio Grande do Sul, através da SES, para os hospitais.

Observa-se que, desde o início da pandemia ao COVID-19 houve várias remessas de materiais e EPIs aos hospitais instalados na região da 14ª CRS no ano de 2020. Esses equipamentos, conforme os critérios apresentados pelo estado, foram distribuídos no decorrer dos meses para que houvesse reforço na proteção dos trabalhadores da saúde e que se evitasse a contaminação em grande escala pelo coronavírus.

Levando em consideração a dificuldade de aquisição de materiais, o auxílio dos entes públicos distribuídos em diferentes esferas, propiciou ajudar na proteção dos profissionais de saúde. Sem esse auxílio, os hospitais não conseguiriam enfrentar essa pandemia sem que os trabalhadores que estão na linha de frente adoecessem e conseqüentemente o prejuízo no atendimento à população.

Garantir aos trabalhadores de saúde o acesso aos EPIs é condição indispensável e, para atingir este objetivo, é fundamental coordenar a cadeia de fornecimento destes insumos, otimizar sua disponibilidade, bem como garantir que os mesmos sejam utilizados de maneira adequada. Equitativamente, realizar o correto dimensionamento e uso dos EPIs fará com que a propagação do coronavírus seja diminuída.

Espera-se que em 2021 o MS juntamente com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da SES, consigam fornecer mais lotes de materiais e EPIs aos hospitais, como também haja disponibilização no mercado, a preço acessível, para que os hospitais consigam adquiri-los em número suficiente para que nenhum profissional de saúde fique desassistido o que, conseqüentemente, neutralizará a exposição dos profissionais de saúde ao coronavírus.

Outrossim, criar procedimentos operacionais padrões (POPs) e realizar treinamento a equipe de saúde sobre a correta utilização, guarda e conservação dos materiais e EPIs se fazem necessários para que a saúde e segurança dos profissionais sejam preservadas e para que consigam compreender a importância do uso e os malefícios que o coronavírus pode acarretar.

## REFERÊNCIAS

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Nota Técnica GVIMS/GGTES/ANVISA Nº 04/2020 - Orientações para serviços de saúde:** medidas de prevenção e controle que devem ser adotadas durante a assistência aos casos suspeitos ou confirmados de infecção pelo novo Coronavírus (SARS-CoV-2). Disponível em: <<https://www20.anvisa.gov.br/segurancadopaciente/index.php/alertas/category/covid-19#:~:text=Download>>

NOTA%20T%C3%89CNICA%20N%C2%BA%2004%2F2020%20GVIMS%2FG  
GTES%2FANVISA%20%2D,SARS%2DCoV%2D2).>. Acesso em: 14 jan.  
2021.

CARVALHO, Paulo Roberto de. **Profissionais de Saúde Precisam Estar Protegidos, pois Fazem Parte da Infraestrutura de Resposta a Esta Epidemia.** 2020. Disponível em:

<<http://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/entrevista/profissionais-de-saude-precisam-estar-protegidos-pois-fazem-parte-da>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8080 de 19 de setembro de 1990.** Brasília. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm)>. Acesso em: 08 dez.  
2020.

ESPERÓN, Julia Maricela Torres. **Pesquisa Quantitativa na Ciência da Enfermagem.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ean/v21n1/1414-8145-ean-21-01-e20170027.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Portaria nº 1363 de 24 de dezembro de 2014.** Disponível em: <<https://cevs.rs.gov.br/pol-tica-estadual-de-sa-de-do-trabalhador-e-da-trabalhadora>>. Acesso em: 08 dez. 2020.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Decreto Nº 55.240, de 10 de maio de 2020.** Disponível em: <<https://saude-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/202005/12091118-55-240.pdf>>. Acesso em:  
17 dez. 2020.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **EPIs.** Disponível em:  
<<https://www.estado.rs.gov.br/epis>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

HELIOTERIO, Margarete Costa; LOPES, Fernanda Queiroz Rego de Sousa; SOUSA, Camila Carvalho de; SOUZA, Fernanda de Oliveira; PINHO, Paloma de Sousa; SOUSA, Flávia Nogueira e Ferreira de; ARAÚJO, Tânia Maria de. **COVID-19: porque a proteção da saúde dos trabalhadores e trabalhadoras da saúde é prioritária no combate à pandemia?** 2020. Disponível em:  
<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462020000300512&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462020000300512&tlng=pt)>. Acesso em: 17 dez. 2020.

LUCIANO, Luzimar dos Santos; MASSARONI, Leila. **A Falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e para Além Deles: a emergência do trabalho dos profissionais de saúde.** Disponível em:  
<<https://coronavirus.ufes.br/conteudo/falta-de-equipamentos-de-protecao-individual-epis-e-para-alem-deles-emergencia-do-trabalho>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Governo Federal já Distribuiu mais de 300 Milhões de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) a Estados e Municípios.**

Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/governo-federal-ja-distribuiu-mais-de-300-milhoes-de-equipamentos-de-protecao-individual-epi-a-estados-e-municipios>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Guia Prático de Gestão de Saúde no Trabalho para COVID-19**. Disponível

em: <<http://antigo.saude.gov.br/images/pdf/2020/July/20/Guia-Pr-tico-de-Gest-o-em-Sa--de-no-Trabalho-para-COVID-19-20-07-20.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Saúde e Segurança do Trabalhador (EPI)**.

Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/saude-e-seguranca-do-trabalhador-epi>>. Acesso em: 08 dez. 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. Organização Mundial de Saúde (opas/oms) para as Américas. **OMS Afirma que COVID-19 é Agora Caracterizada como Pandemia**. 2020. Disponível em:

<[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6120:oms-afirma-que-covid-19-e-agora-caracterizada-como-pandemia&Itemid=812](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6120:oms-afirma-que-covid-19-e-agora-caracterizada-como-pandemia&Itemid=812)>. Acesso em: 08 dez. 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. Organização Mundial de Saúde (opas/oms) para as Américas. **Folha Informativa COVID-19 -**

**Escritório da OPAS e da OMS no Brasil**. 2020. Disponível em:

<<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 14 jan. 2021.

SECRETARIA DA SAÚDE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.

**Distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) pela Secretaria Estadual de Saúde (SES) no Estado do Rio Grande do Sul (RS)**.

Disponível em: <<https://ti.saude.rs.gov.br/epi/>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 – **A Pesquisa Científica**. 2009. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2021.

TEIXEIRA, Carmen Fontes de Souza; SOARES, Catharina Matos; SOUZA, Ednir Assis; LISBOA, Erick Soares; PINTO, Isabela Cardoso de Matos;

ANDRADE, Laíse Rezende de; ESPIRIDIANO, Monique Azevedo. **A saúde dos Profissionais de Saúde no Enfrentamento da Pandemia de Covid-19**.

Ciênc. Saúde, coletiva, vol.25, no.9, Rio de Janeiro, Sept. 2020. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232020000903465&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020000903465&tlng=pt)>. Acesso em: 14 jan. 2021.