

Ano 02, nº 01, Janeiro/Junho 2012.

ISSN: 2236-8701

Revista Eletrônica de

# *Iniciação Científica*

dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis



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

**1 CORPO EDITORIAL**

**1.1 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

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

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

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

**1.3 EDITORAÇÃO**

Prof.<sup>a</sup> Ms. Márcia Adriana Dias Kraemer

**1.4 CAPA**

Jacson Silveira

**1.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**

Denise Felber

**2 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO**

Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Maria Cacenote  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Márcia Adriana Dias Kraemer  
Prof.<sup>a</sup> Esp. Cátia Guadagnin Rossa

R454 Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de  
Administração Ciências Contábeis./Faculdades Integradas  
Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 3. Jan./Jun. 2012.

ISSN: 2236-8701  
Publicação Semestral

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

CDU: 658(05)

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

---

**SUMÁRIO**

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL .....</b>	<b>5</b>
1.1 CONTABILIDADE AMBIENTAL: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL .....	5
1.2 GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL.....	14
1.3 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
<b>2 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....</b>	<b>32</b>
2.1 O REAL CUSTO DO FUNCIONÁRIO PARA A EMPRESA.....	32
2.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO .....	43
2.3 ESTUDO DAS RELAÇÕES HUMANAS COM ENFOQUE NO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	54
<b>3 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>65</b>
3.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE PARA A VANTAGEM COMPETITIVA.....	65
3.2 A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	77
3.3 MARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	87
3.4 O BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	98
3.5 AUDITORIA OPERACIONAL.....	109
3.6 CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO NAS ORGANIZAÇÕES.....	119
3.7 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS .....	129

## **APRESENTAÇÃO**

**A Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis**, vinculada ao Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE, procura materializar o incentivo aos acadêmicos da FEMA na produção científica.

Este periódico tem o propósito de estimular os graduandos a gerar ciência, produzindo pesquisas pautadas por critérios metodológicos pertinentes à construção dos saberes institucionalizados, tanto teóricos quanto empíricos.

Nesse prisma, a terceira edição da Revista expõe a mostra de 13 artigos científicos, aprovados pelo Corpo Editorial, composto pelo Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração e de Ciências Contábeis.

Os trabalhos tratam de temas diversos, consolidando a intertextualidade de conteúdo, na superação da visão cartesiana e fragmentada do conhecimento, e a interdisciplinaridade, no cruzamento de experiências disciplinares e interdisciplinares com lógicas diferentes.

Com efeito, os artigos passeiam por linhas de pesquisa, ligadas à Administração e às Ciências Contábeis, as quais privilegiam temáticas como: o desenvolvimento regional sustentável; a educação e as políticas sociais; a experiência jurídica na contemporaneidade; a gestão e o desenvolvimento de pessoas; a gestão e o desenvolvimento de organizações; e a gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

Reitera-se, assim, a importância da Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis para a comunidade universitária, interna e externa, a fim de que os acadêmicos de graduação e de pós-graduação das Faculdades Integradas Machado de Assis, bem como os seus egressos, tenham acesso e condições propícias a atividades criadoras e de pesquisa, preparando-se intelectual e pragmaticamente às exigências da sociedade educacional e do mercado de trabalho.

## **CONTABILIDADE AMBIENTAL: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL**

Adriana Paschoal<sup>1</sup>  
Bruna Laís Malheiros<sup>2</sup>  
Francieli Frydryszeski<sup>3</sup>  
Tatiane Huppés<sup>4</sup>  
Lidiane Ribeiro da Veiga<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Nos últimos anos vêm ocorrendo acontecimentos que acabam afetando o Meio Ambiente. Devido alguns destes serem ocasionados pelo mau uso dos recursos pelas empresas, surge a contabilidade ambiental, como uma área que busca evidenciá-los, de forma que sejam demonstrados todos os fatos contábeis relacionados a estes aspectos. O presente trabalho objetiva demonstrar a importância da Contabilidade Ambiental para as empresas. Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica. Refere-se, portanto, que a contabilidade ambiental é de grande relevância, uma vez que proporciona grandes benefícios às entidades, como forma de auxiliar na gestão, mensurar, registrar e controlar seus custos relacionados ao meio ambiente. Com este artigo, entende-se a importância de se aderir a esta ferramenta sustentável, e assim preservar e obter um novo futuro para o meio ambiente.

Palavras-chaves: Contabilidade – Gestão – Balanço.

### **INTRODUÇÃO**

As questões relativas ao meio ambiente estão tomando uma extensão nos últimos anos, inclusive para a contabilidade. Anos atrás, pouco se falava em contabilidade como ferramenta de gestão, sendo que as empresas contratavam contadores apenas com a finalidade de gerar informações para o fisco e sem a preocupação de gerar informações para os seus demais usuários.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [adripaschoal@hotmail.com](mailto:adripaschoal@hotmail.com).

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [brunalais@hotmail.com](mailto:brunalais@hotmail.com).

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [francieli22@yahoo.com.br](mailto:francieli22@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [tattikilida@hotmail.com](mailto:tattikilida@hotmail.com).

<sup>5</sup> Mestre em Ciências Contábeis. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. [lidiane@fema.com.br](mailto:lidiane@fema.com.br).

A contabilidade Ambiental vem para agregar informações pertinentes a questões relacionadas ao meio ambiente, demonstrando através de registros, mensuração e controle os gastos relativos às suas atividades com o meio ambiente, assim como, a degradação, reflorestamentos, entre outros. Neste contexto, encontra-se ainda a ferramenta de gestão das entidades, como forma de melhorias ambientais e seus respectivos benefícios. Com intuito de demonstração de um Balanço Social, evidenciaram-se suas principais contas: ativo, passivo, patrimônio líquido, receitas e despesas ambientais, para assim ter uma melhor compreensão de sua estrutura.

Nesse aspecto, nota-se a extrema importância da contabilidade ambiental. Quando esta é inserida corretamente em uma empresa, os eventos positivos serão de grande valia. Pode-se considerar a contabilidade ambiental como uma revolução, com ela os gestores terão maior controle de seus ativos e seus passivos ambientais, que antes não eram tratados, e assim promover novos projetos e negócios.

Este artigo tem o intuito de explorar um pouco, a importância da Contabilidade Ambiental para a sociedade, e como se aplica a um balanço social. As entidades têm hoje o desafio de conciliar sua lucratividade com a preservação da natureza, sendo que esta contabilidade pode ser considerada como uma ferramenta para auxiliar no registro, controle e mensuração do impacto ao meio ambiente.

## **1 GESTÃO AMBIENTAL**

Sabe-se que anos atrás a contabilidade não era vista como forma de gestão das empresas, mas sim, como um meio de controlar ganhos e gastos.

Segundo Welter (2011, p. 76), durante anos os princípios contábeis focavam apenas a parte monetária do patrimônio, que mensuravam o ativo como sendo bens e direitos, que trariam benefícios presentes e futuros a entidade, ou seja, usava-se a contabilidade apenas como ferramenta de controle de ganhos e gastos, não a visualizando como uma forma de gestão da empresa, em relação aos aspectos ambientais e sociais.

Percebe-se que a Gestão Ambiental é uma ferramenta de extrema importância nos dias atuais, pois esta busca evidenciar os problemas e as qualidades da entidade, auxiliando na tomada de suas decisões.

Ferreira (2003 p. 41) relata que a gestão ambiental deve ser vista como uma forma de beneficiar a entidade em relação às suas atividades que agredem o meio ambiente, fazendo com que se diminuam os custos de suas degradações.

Já para Hoog (2008 p. 117) as sociedades devem ter responsabilidade para com a preservação das matas nativas, o meio ambiente em geral, para que estas gerem mais valia em relação aos investimentos ligados ao reflorestamento, com o intuito de criar matéria-prima e gerar um resultado positivo.

Como descreve Welter (2011 p. 76), as empresas devem conciliar desenvolvimento econômico com preservação ambiental. As responsabilidades das empresas não devem ser consideradas apenas como custos ou despesas, mas sim, como uma forma de investir no futuro do planeta e, com isso, alavancar estratégias de marketing tornando-se mais competitivas no mercado.

## **2 CONTABILIDADE AMBIENTAL**

A Contabilidade Ambiental é de extrema importância para as empresas, pois controla, registra e mensura seus gastos relativos ao Meio Ambiente

Segundo Hoog (2008 p. 113) a Contabilidade Ambiental está voltada à função social e à preocupação para com o meio ambiente onde está inserida e as influências que estas causam à comunidade.

Considerando-se que a Contabilidade é uma ciência social, observa-se que ela tem responsabilidades sociais e ambientais para com a comunidade, que são evidenciadas através dos registros e controles realizados.

Na visão de Ribeiro (2006 p. 45) a Contabilidade Ambiental, não é uma nova ciência, mas sim, uma especialização da tradicional, sendo seu objetivo identificar, mensurar e esclarecer as movimentações patrimoniais relacionadas à preservação, recuperação e proteção ambiental.

A Contabilidade Ambiental, como forma de Ciência, deve ter uma base voltada à ética, uma teoria que trace seus princípios e estes, seus objetivos.

Segundo Carvalho (2008 p. 27), a Contabilidade Ambiental baseia-se em princípios, em ética, e em responsabilidade, gerando assim um embasamento teórico. Os princípios geram regras, normas de conduta. Apesar de serem ambientais, podem ser usados de forma a orientar a gestão contábil das organizações como um todo.

Carvalho (2008 p. 28) expõe que, através da lei 6.938/81 foi criada a Política Nacional do Meio Ambiente com o objetivo de conscientizar a preservação e “salvação” do meio ambiente. Descreve que no Art. 2º dessa lei são estabelecidos dez princípios:

- I - ação governamental na manutenção do equilíbrio ecológico, considerando o meio ambiente como um patrimônio público a ser necessariamente assegurado e protegido, tendo em vista o uso coletivo;
- II - racionalização do uso do solo, do subsolo, da água e do ar; e largura;
- III - planejamento e fiscalização do uso dos recursos ambientais;
- IV - proteção dos ecossistemas, com a preservação de áreas representativas;
- V - controle e zoneamento das atividades potenciais ou efetivamente poluidoras;
- VI - incentivos ao estudo e à pesquisa de tecnologias orientadas para o uso nacional e a proteção dos recursos ambientais;
- VII - recuperação de áreas degradadas;
- IX - proteção de áreas ameaçadas de degradação;
- X - educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente. (CARVALHO, 2008, p. 28).

Através desses princípios, a Contabilidade Ambiental normatiza e estabelece as diretrizes de um balanço e, principalmente, a gestão da empresa sustentável, sendo de fundamental importância no desenvolvimento, e assim garantindo uma forma de melhorar o papel da entidade junto à sociedade.

### **3 ATIVO AMBIENTAL**

A Contabilidade Ambiental pode ser evidenciada na forma de balanço, seguindo a estrutura do balanço patrimonial já existente. Porém, os lançamentos devem ser evidenciados considerando aspectos, referentes à prevenção, à conservação e toda forma que venha a alterar o capital da empresa, que por vezes podem passar despercebido.

Segundo Welter (2011, p. 78), na Contabilidade Ambiental, o ativo é formado por aplicações e investimentos que contêm ligação à preservação, em que se tenha a evidência da obtenção de gerar benefícios econômicos futuros, visto que este não é um processo imediato.

Carvalho (2008, p. 129) expõe a estrutura de um Ativo, e dentro deste o subgrupo Ativo Permanente, em que se verifica a diferença entre o balanço patrimonial e ambiental. Segue explicação segundo o autor:

O subgrupo Ativo Permanente é dividido em:

- a) Investimentos Ambientais, onde são contabilizados os gastos com reflorestamento, ou ainda, a compra e a plantação de florestas como uma forma de recuperação ambiental;
- b) Imobilizado Ambiental, onde são contabilizados os bens destinados à manutenção de máquinas e equipamentos com a finalidade de preservação, conservação e recuperação ambiental.
- c) Intangível Ambiental, onde são registrados os bens ou direitos incorpóreos como marcas, patentes com reflexo ambiental.
- d) Diferido Ambiental, em que serão registradas as despesas com pesquisas para o desenvolvimento de tecnologia, para redução de impactos ambientais.

Carvalho (2008, p. 130) ressalta que existem contas específicas para determinados fatos contábeis, sendo que como em qualquer balanço, os bens do Imobilizado Ambiental e do Diferido Ambiental, estão sujeitos à depreciação.

#### **4 PASSIVO AMBIENTAL**

O passivo dentro do Balanço Patrimonial tem como função registrar, controlar as obrigações que a empresa tem perante terceiros. Segundo Ribeiro (2006, p.73), “[...] o passivo está sendo tratado no sentido estrito de exigibilidade e obrigações para com terceiros.”

O passivo ambiental tem a mesma função que o do balanço patrimonial, porém este se relaciona com as obrigações da entidade, as quais dizem respeito aos custos de preservação, proteção e recuperação ao meio ambiente.

Para Welter (2011, p. 78) o passivo ambiental está focado na degradação que a empresa provoca ao meio ambiente, e os gastos que esta terá na compensação desta agressão.

Na visão de Carvalho (2006, p. 132) o passivo ambiental é também considerado obrigação da entidade originada devido aos danos que causou ao meio ambiente, as infrações ambientais, e aos empréstimos obtidos para investir na área ambiental.

O mesmo autor apresenta uma estrutura de passivo, em que se tem um subgrupo denominado passivo circulante, o qual expõe a diferença de um Balanço Patrimonial para um Balanço Ambiental.

Segue modelo conforme Carvalho (2006, p. 132):

O subgrupo Passivo Circulante é dividido em:

- a) Provisões Ambientais, onde estão as exigibilidades ainda não totalmente definidas, ocorridos em fatos passados.
- b) Degradação Ambiental, os quais são passivos obtidos devido às atividades da empresa e que causam impacto negativo no solo, ar ou água.
- c) Obrigações Fiscais Ambientais a Pagar, classificam-se nesta conta os chamados impostos.
- d) Indenizações Ambientais a Pagar, onde se registram os valores a pagar referente às indenizações devidas para terceiros, os quais decorrem das atividades realizadas pela entidade e que causam danos ao meio ambiente.

Percebe-se que a estrutura de um passivo ambiental é semelhante à estrutura de um passivo patrimonial, com exceção da Degradação Ambiental e Indenizações Ambientais que não se encontram no modelo tradicional.

#### 4.1 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Partindo do entendimento de que, qualquer entidade está sujeita aos acontecimentos que, por ventura, possam afetar seus lucros, estas necessitam

constituir reservas. Dentro da Contabilidade Ambiental a reserva que é constituída é a Reserva para Contingências Ambientais.

Segundo Carvalho (2006, p 137) a Lei das Sociedades por Ações, Lei 6404/76 art 178, § 2º, “d” define que o Patrimônio Líquido está dividido da seguinte forma: Capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados.

No patrimônio Líquido ambiental, conforme Carvalho (2006, p. 138) existe uma reserva de contingências ambientais, por ser uma reserva de lucro constante no Patrimônio Líquido.

Carvalho (2006, p 139) ressalta ainda a conta Lucros ambientais corretos, onde as empresas podem demonstrar o seu Lucro Ambientalmente Correto.

## **5 RECEITA AMBIENTAL**

Entende-se que as receitas ambientais provêm do reaproveitamento, sendo assim, elas podem ser consideradas qualitativa, e originadas de duas formas: os produtos reciclados, que oferecem uma segunda opção de produção e a diminuição das maleficências causada pela mesma, que é nomeada como passivo ambiental.

Para Tinoco e Kraemer (2004, p. 187-188) a receita ambiental, seria a reutilização das sobras de insumos, para passar do processo de reciclagem e retornar para a venda ao consumidor e, além de mais alguns benefícios à empresa: a redução do consumo da água, energia e matéria-prima, aproveitamento dos gases e calor.

Segundo o IASC (apud IUDÍCIBUS; MARION, 2000, p. 173) a receita pode ser definida como: “[...] o acréscimo de benefícios econômicos durante o período contábil na forma de entrada de ativos ou decréscimo de exigibilidade que redundam num acréscimo do patrimônio líquido, outro que não o relacionado a ajustes de capitais [...]”

Na visão de Carvalho (2008 p. 142), em relação à Contabilidade Ambiental, as receitas são os recursos obtidos pela entidade, em decorrência das vendas dos produtos reciclados ou reutilizados pela entidade.

---

## **6 CUSTOS E DESPESAS AMBIENTAIS**

Entende-se que custos e despesas ambientais são gastos ou consumos do ativo.

Para Carvalho et al. (2000, p. 15), custos ambientais equivalem a gastos que estão ligados de forma direta ou indireta com a área ambiental, no que diz respeito à proteção do meio ambiente. No qual se intensifica de acordo com a sua vida útil, como ocorre nos seguintes casos: Amortização, exaustão e depreciação; aquisição de insumos para controle, redução ou eliminação de poluentes; tratamento de resíduos de produtos; disposição dos resíduos poluentes; tratamento de recuperação e restauração de áreas contaminadas; mão de obra utilizada nas atividades de controle, preservação e recuperação do meio ambiente.

Na visão de Ribeiro (2005, p. 50) despesas ambientais são gastos ligados com o gerenciamento ambiental os quais dão saída no período e são compreendidos na área administrativa.

Segundo Martins (2003, p. 19-28) a Contabilidade de Custos está atrelada à parte financeira e gerencial. Custos relacionam-se diretamente à contabilidade gerencial e financeira. Para que a empresa consiga atingir seus objetivos de forma precisa e eficaz, ela necessita de um planejamento de custos, que fará com que ela se desenvolva de forma acirrada e produtiva.

### **CONCLUSÃO**

Com as bibliografias estudadas, buscou-se entender um pouco mais sobre a Contabilidade Ambiental e os benefícios que esta traz para a sociedade como um todo. Porém, sabe-se que existem empresas que ainda não a utilizam, portanto, podem estar deixando de usufruir de suas inúmeras vantagens, como a gestão ambiental, o controle de seus impactos, a contabilização de suas receitas e despesas ambientais.

Nesse aspecto entra o papel do contador, que já não é mais voltado à realização única e exclusivamente para a contabilidade financeira, que objetivava evidenciar somente lucros ou prejuízos, e sim como uma “peça” muito importante na

prestação de serviços da entidade, de forma a encaminhá-la para uma gestão sustentável e responsável. E como meio de controle e mensuração, evidencia-se a estrutura base de um balanço social, suas respectivas contas, proporcionando visualizar e compreender melhor o seu funcionamento.

Conclui-se com este artigo, que a grande importância que a Contabilidade Ambiental vem agregando às entidades, e como esta pode ser entendida como ferramenta de gestão sustentável. Com a conscientização da sociedade e das empresas, acredita-se que haverá melhorias no Meio Ambiente, e redução de impactos que este vem sofrendo.

## REFERÊNCIAS

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

CARVALHO, Gardênia Maria Braga. **Contabilidade Ambiental: Teoria e Prática**. 2. ed. Curitiba: ABDR, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CARVALHO, N. L.; MATOS, E. R. J.; MORAES, R. O. Contabilidade Ambiental. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, ano III, n. 8, mai/jul, 2000.

HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Contabilidade um instrumento de gestão**. Curitiba: ABDR, 2008.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza. **Contabilidade Ambiental: uma informação desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade Ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WELTER, Ana Lucister. Contabilidade Ambiental: a realização e a evidenciação contábil de ações ambientais pelas empresas moveleiras associadas à Simovale/ Amoesc. Revista **Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 187, p. 75-88, Jan.-Fev. 2011.

## **GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL**

Márcio André Rost<sup>6</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>7</sup>

### **RESUMO**

A preocupação com a qualidade ambiental não é um assunto recente, mas atualmente tornou-se um tema discutido em todos os segmentos da sociedade, tais como: políticos, líderes sindicais, administradores, imprensa e também cidadãos de um modo geral. Nas empresas, o assunto meio ambiente apesar de estar ganhando espaço, ainda não é tratado com prioridade, existe uma preocupação por parte das mesmas, mas até então não se transformou em ações efetivas. Os problemas ambientais hoje existentes são incontestáveis e, em sua maioria, estão ligados diretamente com as empresas. Nesse sentido, o presente artigo pretende apresentar a questão ambiental dentro das organizações, trazendo algumas considerações sobre a gestão ambiental empresarial, enfatizando o sistema de gestão ambiental.

Palavras-Chave: gestão ambiental empresarial - ISO 14000.

### **INTRODUÇÃO**

Os problemas ocasionados pela interação do homem com o meio ambiente vêm trazendo sérias mudanças a nível global, mudanças essas que estão gerando discussões sobre as questões ambientais em todos os segmentos da sociedade. Até algum tempo atrás, os problemas ambientais representavam preocupação apenas para um restrito grupo da população, a questão ambiental não era considerada um assunto relevante para a sociedade. Esta despreocupação foi responsável pela ocorrência de comprometimentos ambientais irreversíveis.

Inicialmente, os impactos ambientais eram observados apenas no desenvolvimento de certas atividades, hoje, pode-se dizer que toda humanidade está ciente da gravidade dos problemas ambientais. Sendo assim, as questões relacionadas com a área ambiental vêm ganhando espaço, sendo discutidas em

---

<sup>6</sup> Acadêmico do Curso de Administração. 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcio-rost@hotmail.com

<sup>7</sup> Mestranda em Desenvolvimento. Orientadora. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

todos os segmentos da sociedade, tais como: empresas, escolas, ONGs, dentre outros.

Visando à melhoria na qualidade de vida e necessidade de mudanças na área ambiental, a relação do homem com o ambiente precisa ser reavaliada. O meio ambiente não pode mais ser visto, unicamente, como fonte de extração de recursos e nem como local de despejo ou descarte de qualquer tipo de material não utilizado mais pelo homem.

Tendo como objetivo o uso de práticas que enfoquem a conservação e preservação da biodiversidade, a reciclagem da matéria-prima e também a redução do impacto ambiental, a Gestão Ambiental está associada a técnicas para recuperação de áreas degradadas, para reflorestamento, métodos para exploração sustentável de recursos naturais e estudo de risco e impactos ambientais para avaliação de novos empreendimentos. Nesse contexto, este artigo vai abordar a questão ambiental dentro das organizações, a gestão ambiental empresarial, contemplando o sistema de gestão ambiental e também alguns aspectos relevantes da ISO 14000 (*International Organization for Standardization*).

## **1 A QUESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Com a globalização dos negócios, internacionalização dos padrões de qualidade ambiental apresentados na ISO 14000 e a crescente conscientização dos consumidores pode-se fazer uma previsão de quais serão as novas exigências relacionadas com a preservação ambiental e a qualidade de vida.

A expansão da consciência dos cidadãos com relação ao meio ambiente e a complexidade das atuais demandas ambientais que a comunidade vem repassando às organizações, refletem a um novo posicionamento por parte dos empresários e executivos em relação às atuais questões (TACHIZAWA, 2004). Sendo assim, os assuntos relacionados com a área ambiental deverão ser tratados com maior importância dentro das organizações e será essencial que as mesmas se reestruturem para atender as exigências impostas.

Os resultados trazidos para as empresas que adotam a causa ambiental não se dão de imediato, é preciso que as atividades sejam bem planejadas e organizadas, somente assim a empresa poderá obter vantagem competitiva.

Elikington e Burke (1989, apud DONAIRE, 1999, p. 50) colocam que os dez passos necessários para excelência ambiental são os seguintes:

1. Desenvolva e publique uma política ambiental.
2. Estabeleça metas e continue a avaliar os ganhos.
3. Defina claramente as reponsabilidades ambientais de cada uma das áreas e do pessoal administrativo (Linha ou Assessoria).
4. Divulgue internamente e externamente a política, os objetivos e metas e as responsabilidades.
5. Obtenha recursos adequados.
6. Eduque e treine seu pessoal e informe os consumidores e a comunidade.
7. Acompanhe a situação ambiental da empresa e faça auditorias e relatórios.
8. Acompanhe a evolução da discussão sobre a questão ambiental.
9. Contribua para os programas ambientais da comunidade e invista em pesquisa e desenvolvimento aplicado à área ambiental.
10. Ajude a conciliar os diferentes interesses existentes entre todos os envolvidos: empresa, consumidores, comunidade, acionistas, etc.

Castro (1996) coloca que a empresa que considera a gestão ambiental passa a incentivar a reciclagem, buscar matérias-primas e processos produtivos menos impactantes, passando a racionalizar o uso dos recursos naturais renováveis e não renováveis. Dessa forma, são desenvolvidos processos produtivos mais limpos, trazendo vantagens competitivas para essa empresa,

[...] as portas do mercado e do lucro se abrem cada vez mais para as empresas que não poluem, poluem menos ou deixam de poluir – e não para as empresas que desprezam as questões ambientais na tentativa de maximizar seus lucros e socializar o prejuízo. (NOVAES, 1991, apud DONAIRE, 1999, p. 34).

Pelo exposto, observa-se que é de grande importância e também uma necessidade para as empresas que pretendem manter-se no mercado e obter maior competitividade, a implantação de políticas ambientais.

Com isso, a proteção ao meio ambiente deixa de ser uma exigência punida com multas e sanções e se inscreve em um quadro de ameaças e oportunidades, em que as consequências passam a poder significar posições na concorrência e a própria permanência ou saída do mercado. (ANDRADE, TACHIZAWA, CARVALHO, 2002, p. 13).

A readaptação das empresas vem se tornando uma medida necessária, cada vez mais se exige atitudes ambientais responsáveis. Dessa forma, a gestão ambiental surge como uma alternativa para as empresas que buscam adaptar-se às novas exigências ambientais.

## **2 GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL**

Considerando todos os aspectos ambientais relevantes dentro das empresas, elas encontram no sistema de gestão ambiental a maneira adequada de satisfazer todas as exigências de seus consumidores, pois cada vez mais se percebe que os clientes estão dispostos a adquirir produtos ambientalmente corretos e, até muitas vezes, ocorre certa restrição com aqueles produtos que contribuem com a degradação do meio ambiente.

De acordo com Barbieri (2007), gestão ambiental é compreendida como uma diretriz e atividade administrativa e operacional, tal como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras, e realizam-se visando obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os impactos ou problemas ocasionados pelas ações humanas, quer evitando que elas surjam.

O tema meio ambiente está em destaque atualmente, e vem se tornando um assunto relevante para os empresários e administradores, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar novas tecnologias que contribuam para diminuir os efeitos negativos ao meio ambiente (BARBIERI, 2007). Nesse aspecto, as empresas assumiriam uma posição onde não mais seriam as

causadoras de problemas ambientais, mas estariam contribuindo para a resolução desses problemas.

As pressões sobre as empresas para que atuem de maneira correta em relação ao meio ambiente, estão se tornando cada vez maiores. Segundo Barbieri (2007) um dos aspectos que está relacionado com esse aumento é o crescimento da consciência ambiental por diversos setores da sociedade, onde a preocupação com o meio ambiente deixa de ser restrita a pequenos grupos da sociedade e extravasa para amplos setores da população. Esses fatores demonstram a necessidade da gestão ambiental empresarial,

[...] a corporação não é mais vista como uma instituição com propósitos simplesmente econômicos, voltada apenas para o desenvolvimento e venda de seus produtos e serviços. Em face de seu tamanho, recursos e impacto na sociedade, a empresa tem grande envolvimento no acompanhamento e na participação de muitas tarefas sociais, desde a limpeza das águas até o aprimoramento cultural e espera-se que ocorra um alargamento de seu envolvimento com esses conceitos 'não econômicos' no futuro, entre eles proteção dos consumidores e dos recursos naturais, saúde, segurança e qualidade de vida nas comunidades em que estão localizadas e onde fazem seus negócios. (ANDERSON, 1982, apud. DONAIRE, 1999, p. 18).

Os benefícios econômicos trazidos pela Gestão Ambiental para as empresas que adotam essa prática estão descritos no quadro a seguir.

<b>BENEFÍCIOS ECONÔMICOS</b>
<b>Economia de Custos</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Redução do consumo de água, energia e outros insumos.</li><li><input type="checkbox"/> Reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos, e diminuição de efluentes.</li><li><input type="checkbox"/> Redução de multas e penalidades por poluição.</li></ul>
<b>Incremento de Receita</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Aumento da contribuição marginal de "produtos verdes", que podem ser vendidos a preços mais altos.</li><li><input type="checkbox"/> Aumento da participação no mercado, devido à inovação dos produtos e à menor concorrência.</li><li><input type="checkbox"/> Linhas de novos produtos para novos mercados.</li><li><input type="checkbox"/> Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.</li></ul>
<b>BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Melhoria da imagem institucional.</li><li><input type="checkbox"/> Renovação da carteira de produtos.</li><li><input type="checkbox"/> Aumento da produtividade.</li><li><input type="checkbox"/> Alto comprometimento do pessoal.</li><li><input type="checkbox"/> Melhoria nas relações de trabalho.</li><li><input type="checkbox"/> Melhoria da criatividade para novos desafios.</li></ul>

- Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.
- Acesso assegurado ao mercado externo.
- Melhor adequação aos padrões ambientais.

**Quadro 01: Benefícios ao adotar a Gestão Ambiental.**

Fonte: Adaptado de NORTH, K. Environmental business management. Genebra: ILO, 1992, apud DONAIRE (1999, p. 59)

Uma das maneiras de realizar a gestão ambiental empresarial é implantar um sistema de gestão ambiental.

De acordo com Barbieri (2007, p.153):

[...] um sistema de gestão ambiental (SGA) requer a formulação de diretrizes, definição de objetivos, coordenação de atividades e avaliação de resultados. Também é necessário o envolvimento de diferentes segmentos da empresa para tratar das questões ambientais de modo integrado com as demais atividades empresariais.

O sistema de gestão ambiental consiste em práticas e políticas voltadas para a preservação do ambiente e que também consideram a questão de proteção da saúde das pessoas juntamente com sua segurança.

Segundo Tibor e Feldman (1996, p. 302),

[...] seus elementos incluem a criação de uma política ambiental, o estabelecimento de objetivos e alvos, a implementação de um programa para alcançar esses objetivos, a monitoração e medição de sua eficácia, a correção de problemas e a análise e revisão do sistema para aperfeiçoá-lo e melhorar o desempenho ambiental geral.

A empresa pode adotar um modelo de sistema de gestão ambiental proposto por outras entidades nacionais ou, até mesmo internacionais ou ela mesma pode elaborar o seu próprio SGA, considerando que:

[...] o SGA deve contribuir para que a empresa atue conforme a legislação num primeiro momento, mas com o compromisso de promover melhorias que a levem gradualmente a superar as exigências legais. (BARBIERI, 2007, p.154).

Os requisitos especificados para a implantação do sistema de gestão ambiental estão dispostos na ISO 14001:2004 “Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos e diretrizes para uso, da série ISO 14000” (BARBIERI, 2007).

Dessa forma, todas as empresas que consideram a questão ambiental e procuram adequar-se à legislação, ou até mesmo, adquirir vantagem competitiva entre as demais, podem buscar no sistema de gestão ambiental oportunidades adequadas para o alcance de seus objetivos relacionados com as questões ambientais.

### **3 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: ISO 14000.**

A ISO 1400 é um sistema desenvolvido para ajudar na preservação do meio ambiente, contribuindo para o aumento da conscientização ambiental e para que as empresas cumpram as exigências impostas pela legislação ambiental. Portanto, a ISO 14000 é:

[...] uma instituição formada por órgãos internacionais de normalização criada em 1997, com o objetivo de desenvolver a normalização e atividades relacionadas para facilitar as trocas de bens e serviços no mercado internacional e a cooperação entre países nas esferas científicas, tecnológicas e produtivas. (BARBIERI, 2007, p.159).

As normas da ISO 14000 foram traduzidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e fazem parte do conjunto de normas dessa instituição. A NBR ISO 14001 é a norma onde constam os requisitos que podem ser auditados para obter certificação, registro ou autodeclaração, onde as empresas devem constantemente implementar, manter e buscar o melhoramento do sistema de gestão ambiental.

Conforme Barbieri (2007, p.168-169), um sistema de gestão ambiental de acordo com a norma ISO 14001 exige que a empresa:

- a) estabeleça uma política ambiental apropriada;
- b) descubra os aspectos ambientais decorrentes de suas atividades, produtos e serviços passados, existentes ou planejados, para determinar os impactos ambientais significativos;
- c) identifique os requisitos legais aplicáveis e outros subscritos;
- d) determine prioridades e estabeleça objetivos e metas ambientais apropriadas;

- e) estabeleça uma estrutura e programas para implementar a política e atingir objetivos e metas;
- f) facilite as atividades de planejamento, controle, monitoramento, ação preventiva e corretiva, auditoria e análise, para assegurar que a política seja obedecida e que SGA permaneça apropriado, e
- g) seja capaz de adaptar-se às mudanças de circunstâncias.

Um sistema de gestão ambiental faz parte da gestão ambiental, devendo integrar a gestão global da organização, permitindo a identificação de quais aspectos na organização não estão de acordo com a legislação, para então encontrar meios de resolver as não-conformidades (BARBIERI, 2007). Dessa maneira, um sistema de gestão ambiental de acordo com a ISO 14001 facilitará com que a empresa atue de maneira correta em relação à legislação contribuindo para uma melhoria contínua da organização e também para a diminuição de impactos ambientais.

## **CONCLUSÃO**

Com o aumento da preocupação com o meio ambiente por parte dos consumidores, a pressão sobre as empresas para que utilizem uma nova forma de gestão tende a aumentar. Onde a prioridade deve estar voltada para a preservação dos recursos naturais, diminuição dos impactos e degradação ambiental.

Uma das grandes dificuldades encontradas atualmente é conseguir equilibrar o desenvolvimento econômico com a preservação do meio ambiente. Este artigo objetivou apresentar a grande necessidade das empresas para que utilizem políticas ambientais, destacando os ganhos para as organizações que trabalharem de maneira ambientalmente correta, demonstrando que essa atitude pode significar a permanência no mercado de sua atuação ou, até mesmo, a conquista de novos mercados.

Nenhuma empresa pode continuar a ignorar as questões ambientais, desta forma, as empresas devem buscar se readequarem às novas exigências ambientais, garantindo assim sua permanência no mercado, aumentando sua competitividade,

---

satisfazendo seus consumidores e também contribuindo com a preservação ambiental.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui. O. B. de, TACHIZAWA, Takeshy, CARVALHO, Ana B. de. **Gestão Ambiental: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.

CASTRO, Newton de. **A questão ambiental: o que todo empresário precisa saber**. Brasília: SEBRAE, 1996.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J., BURK, T. **The green capitalists**. Londres: Gallancz, 1989.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas para a Realidade Brasileira**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

TIBOR, Tom; FELDMAN, Ira. **ISO14000: um guia para as normas de gestão ambiental**. São Paulo: Futura, 1996. 302 p.

## **RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Elissandra Machado Guth<sup>8</sup>  
Francieli Patricia Kiefer<sup>9</sup>  
Vanessa Jaqueline Anschau<sup>10</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>11</sup>

### **RESUMO**

A responsabilidade socioambiental não é vista como uma simples ação da empresa em relação à sociedade e ao meio ambiente, mas sim, está se tornando um diferencial competitivo para as mesmas. Estas ações estão sendo exigidas pelos consumidores, funcionários, acionistas, governo, investidores, sociedade em geral e, até mesmo, os concorrentes. Este artigo tem por objetivo retratar a responsabilidade socioambiental, bem como sua relação com as empresas e esta para com o meio ambiente. Para tanto foram utilizadas pesquisas bibliográficas e artigos publicados na internet para desenvolver o mesmo. Conclui-se que, a responsabilidade socioambiental, por parte das empresas, está tornando-se um diferencial que agrega valor aos produtos e serviços prestados pela mesma.

Palavras-chave: responsabilidade social - responsabilidade ambiental – empresa - fator de competitividade.

### **INTRODUÇÃO**

Entende-se por Responsabilidade Social a forma como a empresa interage com a sociedade procurando beneficiá-la e promover o desenvolvimento social, não se preocupando somente com os interesses privados, mas com todos vinculados a ela. Um dos ramos da Responsabilidade Social é a Ambiental, na qual as ações estão voltadas para a relação entre o meio ambiente e a empresa.

---

<sup>8</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [ninatife@hotmail.com](mailto:ninatife@hotmail.com)

<sup>9</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [francieli\\_kiefer@yahoo.com.br](mailto:francieli_kiefer@yahoo.com.br)

<sup>10</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [vanessaabvb@hotmail.com](mailto:vanessaabvb@hotmail.com)

<sup>11</sup> Mestranda em Desenvolvimento, Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Economista. Orientadora. Professora dos Cursos de Ciências Contábeis e Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [catiarossa@fema.com.br](mailto:catiarossa@fema.com.br)

As organizações desenvolvem ações sociais ao gerar empregos, pagar impostos e proporcionar lucros aos acionistas. Porém, as que procuram destacar-se no mercado podem promover ações ligadas ao meio ambiente, como por exemplo, a realização de campanhas e a participação em iniciativas de educação ambiental.

Para o desenvolvimento deste artigo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e artigos publicados na internet, com a finalidade de apresentar noções básicas quanto ao assunto Responsabilidade Socioambiental, expondo um breve parecer sobre a mesma voltada para as empresas. Além disso, sugestões que irão auxiliar as empresas a se tornarem ambientalmente responsáveis.

## **1 RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Segundo Ashley (2005), a responsabilidade social das empresas vem ocupando um espaço cada vez maior, tanto no meio empresarial como no meio acadêmico. Não há ainda, porém, unanimidade de qual deve ser o posicionamento social das empresas. Por um lado, a empresa é socialmente responsável ao cumprir meramente a sua função de gerar empregos, pagar impostos e proporcionar lucros aos acionistas. Por outro, defende-se a ideia de que as empresas devem assumir um papel muito mais relevante que o comportamento clássico, ou seja, uma postura social, pressupondo-se com isso, seu comprometimento com os interesses e aspirações de toda a sociedade.

A responsabilidade Social é uma forma de conduzir negócios da empresa de tal maneira que o torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidades, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los nos planejamentos de suas atividades, buscando atender as demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2008, p.12).

Responsabilidade Social Empresarial está relacionada com a ética e a transparência na gestão dos negócios, a qual diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios, os critérios que utilizam para a tomada de

decisões, os valores que definem suas prioridades e o relacionamento com o público no qual interagem (INSTITUTO ETHOS E SEBRAE, 2003).

O tema Responsabilidade Social está em voga e em franco desenvolvimento em nível mundial, e também no Brasil, quer no âmbito acadêmico quer no profissional, empresarial ou governamental, sendo que seu entendimento está alicerçado em atitudes e ações que visam melhorar a qualidade de vida. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2008, p.10).

A responsabilidade social vem crescendo, em função de mudanças no comportamento de seus partícipes, nos governos, mercado e nas próprias organizações. Percebendo as alterações externas e demandas internas, procuram adaptar-se a este cenário, incorporando práticas e atitudes da responsabilidade social ao seu modelo de gestão, surgindo a proposta de apresentar e divulgar informações de ordem social (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2008).

Para o Instituto Ethos e Sebrae, "a responsabilidade social empresarial passa a ser considerada por empresários e empreendedores nas suas tomadas de decisão, nas soluções de seus problemas, na exploração de novas oportunidades." (p. 56, 2003).

Conforme os autores citados anteriormente entende-se que, com a responsabilidade social nas empresas, elas estarão prestando serviços ao bem comum e serão bem vistas aos olhos de todos. Isso significa que pessoas preocupadas com o ambiente buscam os serviços de empresas que cultivam os mesmos ideais, e mesmo seus produtos tendo valores diferenciados, normalmente maiores, ainda conquistam mais clientes, e o investimento com a responsabilidade social acaba por se tornar um marketing das empresas.

## **2 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL**

A preocupação com a responsabilidade ambiental surgiu basicamente com a Conferência de Estocolmo de 1972 que priorizou a questão ambiental na agenda internacional, fazendo com que os problemas ambientais sejam vistos com outros olhos e analisados com maior seriedade, levando-os ao cotidiano das empresas e

influenciando nas decisões das mesmas. As empresas estão cada vez mais comprometidas na busca de soluções para os problemas gerados na produção, distribuição e consumo dos bens e serviços. As ações desenvolvidas em busca da preservação do ambiente estão sendo vistas como oportunidades para criação de estratégias no crescimento das empresas.

Desta forma, além das pressões regulatórias e sociais, atualmente pressões ambientais podem ser impostas sobre a empresa por fornecedores e compradores, por acionistas, bancos ou investidores, por consumidores e/ou por concorrentes. As práticas ambientais corporativas, com isso, têm se tornado menos uma questão ambiental apenas, e mais uma questão de estratégia competitiva, marketing, finanças, relações humanas, eficiência operacional e desenvolvimento de produtos. (SOUZA, 2002, p. 05).

A reputação das empresas são as percepções mantidas pelas pessoas internas e externas, na qual busca satisfazer proprietários, consumidores, empregado, sociedade, comunidade, agências governamentais, bancos, organizações não governamentais, etc. Esta é vista como vantagem competitiva para a empresa explorar mercados e, conseqüentemente, agregar valor. O fator reputação é fundamental para promover ações ambientais (MILLES e COVIN, 2000, apud SOUZA, 2002).

Diante deste contexto surge o consumidor verde, aquele que possui o poder de optar qual produto irá consumir, analisa além da questão de preço e qualidade e mostra-se preocupado em adquirir produtos ambientalmente corretos, que em seu processo de produção não prejudicam o meio ambiente. São estas atitudes que contribuem para a preservação do meio ambiente e, conseqüentemente, resultam em responsabilidade ambiental voltada para a sociedade e não somente para as empresas (LAYRARGUES, 2000).

Para Tessler (2007) o dano ambiental pode ser coletivo ou difuso, porém o que se procura não é somente repará-lo, mas, principalmente, afastá-lo ou preveni-lo. Evidencia-se assim, um ponto falho do Código Civil que somente regula relações interpessoais privadas e discute os fatos após os mesmos já terem se concretizado, não procurando uma maneira de prevenir os mesmos.

Os reflexos dos efeitos danosos ao meio ambiente como, por exemplo, a poluição do ar, das águas, destruição dos recursos naturais e culturais, danos à

saúde em virtude dos agrotóxicos...; alguns destes são conhecidos e outros ainda não. Existem aspectos importantes: reconhecer os danos e definir a sua gravidade para com o meio ambiente, como algo de interesse comum e relevância pública. Pois estes abrangem todas as pessoas, sendo um fenômeno coletivo e difuso, que atinge a ricos e pobres. Os danos não se limitam ao aqui e agora, mas irão atingir também as gerações futuras (TESSLER, 2007).

De acordo com os autores supracitados, pode-se concluir que, a responsabilidade ambiental é fator de preocupação para a sociedade em geral e não somente ser foco do Poder Público, das empresas ou dos consumidores. Ambos desenvolvendo ações de precaução e não agindo, apenas depois do dano ambiental já ter sido ocasionado. Sempre lembrando que, os reflexos dos danos também irão atingir as gerações futuras.

### **3 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL EMPRESARIAL**

Atualmente, várias empresas estão desenvolvendo a ideia de que podem ganhar dinheiro protegendo o meio ambiente. Tudo isso é possível através de muita criatividade por parte da empresa e dos colaboradores, combinadas a condições internas que possam transformar as ameaças ambientais em boas oportunidades de negócio (DONAIRE, 2009).

É importante ressaltar que,

[...] o negócio baseado em princípios socialmente responsáveis não só cumpre suas obrigações legais como vai além. Tem por premissa relações éticas e transparentes, e assim ganha condições de manter o melhor relacionamento com parceiros e fornecedores, clientes e funcionários, governo e sociedade. Ou seja: quem aposta em responsabilidade e diálogo vem conquistando mais clientes e o respeito da sociedade. (INSTITUTO ETHOS E SEBRAE, 2003, p. 06).

Para o Instituto Ethos e Sebrae (2003), é importante gerenciar com responsabilidade ambiental, havendo assim a redução de agressões ao meio ambiente e promovendo melhorias nas condições ambientais. Para a realização de suas atividades produtivas, as empresas necessitam de um modo ou de outro, insumos do meio ambiente. Portanto, é de sua responsabilidade evitar o desperdício desses insumos utilizados.

### 3.1 VARIÁVEIS E AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS

A fabricação de produtos ou prestação de serviços que não degradam o meio ambiente, a promoção de inclusão social e participação no desenvolvimento da comunidade, além de outras iniciativas, são grandes diferenciais e também importantes na conquista de novos consumidores ou clientes para as empresas (INSTITUTO ETHOS E SEBRAE, 2003).

O Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul nos deixa claro que:

[...] a empresa não age sozinha. Necessita da colaboração de vários parceiros, para atender e alcançar os seus objetivos econômicos, sociais e ambientais. Ao exercer sua função econômica, a empresa estabelece ações que incidem direta e indiretamente na vida das pessoas e do ambiente que a rodeia. Nesse sentido, a dimensão social e ambiental é algo intrínseco a sua atividade, uma vez que exerce grande influência sobre a vida das pessoas e sobre o meio ambiente. (2008, p.16).

Segundo Donaire (2009) para que isso ocorra é necessário também considerar as seguintes variáveis:

- a) Ramo de atividade da empresa: este pode ser considerado o indicador mais importante, pois apresenta os custos necessários para que se atenda a todas as exigências da regulamentação ambiental e também da ameaça que a empresa poderá vir causar ao meio ambiente;
- b) Produtos: para empresas engajadas na causa ambiental, os produtos que são derivados de matérias-primas renováveis ou recicláveis devem ter a preferência, bem como os de baixo consumo de energia, pois estes não agredem o meio ambiente;
- c) Processo: para ser considerado de acordo com o meio ambiente, o processo de produção de uma empresa deve estar próximo de um baixo consumo de energia; não oferecer riscos aos trabalhadores; nada de poluição, um bom uso dos recursos e nenhuma produção de resíduos;

- d) Conscientização ambiental: é importante fazer o acompanhamento das reivindicações ambientais e as suas transformações ocasionadas, que se reflete em mudanças na legislação e em regulamentações mais rígidas;
- e) Padrões ambientais: existe uma ligação entre os padrões ambientais e conscientização de toda a sociedade. Por isso, a legislação ambiental será mais restrita quando tiver maior pressão social. Os países com restrições ambientais mais severas conseguem alcançar ótimas oportunidades de negócios em relação à questão ambiental;
- f) Capacitação do pessoal: para que a empresa possa adaptar-se em relação à preservação do meio ambiente, precisa investir em novos equipamentos e tecnologias. Além de investimentos, é essencial a utilização de pessoas capacitadas e competentes para que os planos sejam transformados em ações que se efetivem e sejam eficazes;
- g) Capital: uma das maiores preocupações das empresas é com relação ao capital investido nas causas ambientais. A dúvida é em relação à rentabilidade deste investimento, pois na maioria das vezes o tempo para retorno é muito demorado.

Além das variáveis citadas acima, é necessário que a empresa coloque o lixo em local e forma apropriados, reduza o barulho e incentive a economia de energia, pois são iniciativas como essas que geram lucros e ganhos de imagem. Essa conscientização faz com que a empresa passe a promover ações de preservação do meio ambiente, através de campanhas e participação em iniciativas de educação ambiental, contribuindo assim para a qualidade de vida no local em que vivemos (INSTITUTO ETHOS E SEBRAE, 2003).

Portanto,

[...] procedimentos de responsabilidade social no trato com consumidores e clientes são essenciais. Desenvolver produtos e serviços confiáveis em termos de qualidade e segurança, fornecer instruções de uso e informar sobre seus riscos potenciais, eliminar danos à saúde dos usuários são ações muito importantes, visto que a empresa produz cultura e influencia o comportamento de todos. (INSTITUTO ETHOS E SEBRAE, 2003, p.34).

Para que todas as variáveis e procedimentos citados anteriormente produzam resultados, Barbieri (2007) afirma que é preciso uma nova atitude por parte dos empresários e administradores para a solução ou diminuição dos problemas ambientais. Para isso, os mesmos precisam incluir o meio ambiente nas suas decisões e optar por ideias administrativas ou tecnológicas que contribuirão para a proteção do Planeta.

## CONCLUSÃO

Através da elaboração deste artigo procurou-se um melhor entendimento sobre o que vem a ser responsabilidade social e ambiental das empresas. Constatou-se que ainda existem diversas linhas de interpretação do que é uma empresa responsável perante a sociedade e o meio ambiente.

A adequação das empresas em ações sociais e ambientais é fator condicionante para destacarem-se no mercado. Os principais agentes causadores desta mobilização são os consumidores, acionistas e sociedade em geral, que exigem cada vez mais atitudes socioambientais, por parte das organizações.

Há um constante crescimento de empresas comprometidas com o meio ambiente e desenvolvimento da sociedade, tornando-se responsáveis pela constituição e aprimoramento desta, na qual estão inseridas. Portanto, a responsabilidade socioambiental passa a ser utilizada pelos empresários e empreendedores nas suas tomadas de decisões, na solução de problemas e na busca de novas oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL.  
**Demonstração da Responsabilidade Social**. Porto Alegre: 2008.

---

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2 .ed. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO ETHOS E SEBRAE. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:

<[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2011.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. Sistemas de Gerenciamento Ambiental, Tecnologia Limpa e Consumidor Verde: a delicada relação empresa–meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas**. Disponível em: <<http://sites.google.com/site/profslourenco/gestoambientalartigo1.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2011.

SOUZA, Renato Santos de. Evolução e Condicionantes da Gestão Ambiental nas Empresas. **Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_82.zip](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_82.zip)>. Acesso em: 08 out. 2011.

TESSLER, Marga Inge Barth. Teoria Geral da Responsabilidade Ambiental. Revista CEJ. Disponível em : <<http://www.cjf.jus.br/revista/numero38/artigo01.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2011.

---

## **O REAL CUSTO DO FUNCIONÁRIO PARA A EMPRESA**

Carine Buccholz<sup>12</sup>  
Ellen Andressa Rutzen<sup>13</sup>  
Paulo Roberto Peres<sup>14</sup>  
Suzana Christmann<sup>15</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>16</sup>

### **RESUMO**

Através do estudo realizado sobre o custo do funcionário para a empresa, foi possível verificar as diversas atividades, compromissos, obrigações e dificuldades que uma empresa enfrenta para conseguir não apenas manter-se ativamente no mercado, como também, ser forte e competitiva no mundo dos negócios. Dentre estas diversas atribuições impostas às organizações, este trabalho procurou destacar a importância do setor de recursos humanos dentro da organização, seja fazendo o recrutamento do pessoal, seja servindo e realizando o elo entre direção, gerência e colaboradores da empresa, para que ambos estejam engajados no mesmo propósito dentro da empresa e tenham, acima de tudo, um relacionamento saudável no ambiente de trabalho. Demonstra também, os principais encargos trabalhistas e sociais que o empregador deve pagar para o colaborador e governo, crescendo de importância a necessidade de se ter um conhecimento mínimo referente às relações trabalhistas e suas aplicações, para evitar no futuro penalidades com ações trabalhistas. O trabalho cita ainda, os benefícios que o funcionário faz jus dentro e fora da organização e que o aspecto social reverte, na maioria das vezes, em benefícios para o empregador, pois o funcionário satisfeito retribui com maior produtividade, dando maior lucratividade e rentabilidade para a empresa e investidores.

Palavras - chave: recrutamento - encargos - benefícios

### **INTRODUÇÃO**

---

<sup>12</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [carinebuchholz@hotmail.com](mailto:carinebuchholz@hotmail.com)

<sup>13</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [ellen-tm@hotmail.com](mailto:ellen-tm@hotmail.com)

<sup>14</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [pauloperes20@hotmail.com](mailto:pauloperes20@hotmail.com)

<sup>15</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 3º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [suka\\_loira@hotmail.com](mailto:suka_loira@hotmail.com)

<sup>16</sup> Mestranda em desenvolvimento. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. [catiarossa@fema.com.br](mailto:catiarossa@fema.com.br)

O trabalho realizado tem como objetivo demonstrar o custo real que as empresas possuem com a contratação de pessoas, que é elevado e não está à disposição dos contratados. Os gastos não se resumem só em salários, mas também em encargos, impostos, tributos, bonificações levando os empresários a se desmotivarem em contratar novos colaboradores ou, até mesmo, demiti-los em virtude do elevado custo. No processo de seleção precisam-se pessoas capacitadas para tomar decisões exatas que tragam benefício às empresas. Busca-se através de exemplo demonstrar um melhor entendimento do assunto, com dados reais de uma empresa.

## **1 RECURSOS HUMANOS**

Segundo Chiavenato (2004) as organizações, atualmente, visam por profissionais qualificados na Gestão de Recursos Humanos, equipes motivadas, comprometidas e bem preparadas que trabalham com os mesmos objetivos e metas que as empresas atingindo os resultados.

Estas mudanças nas organizações não buscam apenas realizar tarefas operacionais, como folha de pagamento, administração de pessoal, recrutamento e seleção, mas passa a ser o principal mediador entre a diretoria das organizações e os seus colaboradores de maneira estratégica. Chiavenato (2006 p.27) aponta “Desenvolvimento de Recursos Humanos: seria responsável pelas tarefas de recrutamento, seleção, programas de capacitação profissional e pessoal, baseando suas ações em um plano diretor de desenvolvimento.” A maior tarefa da Gestão de Recursos Humanos é manter um clima harmonioso na empresa, para incentivar um senso de responsabilidade em que visam a melhor execução de suas tarefas.

A tarefa de Recursos Humanos na empresa pode ser feito por uma pessoa ou por um setor. O objetivo básico é alinhar as suas políticas com as estratégias da organização que será utilizado para implementar aos trabalhadores.

Os objetivos de Chiavenato (2004) são variados, possuem funções para contribuir com a organização de forma mais eficaz:

- a) Ajudar a organização nos seus objetivos e tentar alcançar sua missão;
- b) Proporcionar Competitividade à Organização;

- c) Proporcionar à Organização pessoas motivadas e bem treinadas;
- d) Aumentar a sua auto-realização e a satisfação das pessoas no Trabalho;
- e) Desenvolver a qualidade de vida no Trabalho;
- f) Administrar e impulsionar a mudança;
- g) Manter Políticas éticas e comportamentais socialmente responsáveis.

Para que todos esses objetivos aconteçam dentro da organização o Setor de Recursos Humanos deve manter boas relações entre os colaboradores e seus gestores, para assim, ter uma melhor visão da empresa sendo alcançado o resultado esperado.

### 1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Devido as mudanças de competitividade com a globalização e tecnologia nas empresas e o aumento de custo na produção, existe uma alta rotatividade nos funcionários, onde há demissão de colaboradores com mão de obra ociosa ou simplesmente por não haver trabalho e após um tempo contratam os mesmos funcionários. É necessário que a empresa tenha um excelente trabalho de recrutamento de pessoal.

Segundo Chiavenato (2004, p.165) o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos da Organização. Os quais existem duas formas de realizar. O Interno é quando se busca pessoas que já trabalham na empresa em outro setor que já conhece a empresa como um todo. O Externo busca pessoas de fora com experiências profissionais diferentes e novas ideias.

Para Ribeiro (2006, p. 59-60) “O recrutamento dentro da empresa evita despesas com anúncios, honorários com agências de emprego e custos com período de integração”. No que se refere ao “[...] recrutamento externo ocorre a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atendem às exigências da empresa.”

Após o recrutamento de pessoal é necessário fazer uma seleção entre os candidatos escolhidos. A seleção tem como objetivo escolher a pessoa certa para o cargo, mantendo assim a produtividade e os resultados da empresa sempre em alta.

O Recrutamento e a Seleção estão diretamente ligados, o primeiro seleciona os candidatos através do banco de dados, currículos que estão guardados na empresa e a Seleção ela é utilizada para escolher a melhor pessoa para desempenhar determinada função no setor que lhe for colocado a vaga tendo um objetivo agregar valor na empresa. Para a seleção de pessoas existir, primeiramente precisa estar a vaga aberta no setor para o RH se dispor ao recrutamento e seleção. “O Órgão de Recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.” (CHIAVENATO, 2004, p. 171).

## **2 ENCARGOS TRABALHISTAS E SOCIAIS**

No Brasil temos uma situação que nos instiga curiosidade quando se tratando de analisar os encargos trabalhistas e sociais de uma empresa, pois ocorrem situações onde o trabalhador e empresário discordam, ambos por estarem perdendo ganhos em dinheiro. O primeiro (funcionário) argumenta que ganha pouco e o segundo (empresário) que gasta muito. Ambos de certa forma têm razão, porque entre eles há uma elevada carga tributária incidente sobre a folha salarial e também em decorrência de uma legislação trabalhista que onera demasiadamente o setor produtivo prejudicando boa parte dos trabalhadores, notadamente os que atuam na informalidade e, desta forma em total desamparo.

Nem todo mundo sabe que além do salário, as empresas ainda arcam com muitos outros custos na hora do pagamento dos seus colaboradores e ainda que esses encargos e direitos são assegurados por Lei e sua não aplicabilidade pelo responsável implicará em penalidades .

Os direitos sociais relativos ao trabalhador são tratados de duas formas: os relativos às relações individuais de trabalho conforme previsto no art. 7º. CF(Constituição Federal) e os relativos aos direitos coletivos: conforme previsto nos arts. 9º a 11º.

Então cabe ao empregador que recolhe esses inúmeros encargos, ficar atento as mudanças de leis, conhecer os direitos referentes às relações de emprego

e sua aplicação durante a vigência do contrato de trabalho, afim de não infringi-las, para futuramente não vim por sofrer penalidades com causas trabalhistas.

Segundo publicação na revista VEJA (2011), o Brasil é o país campeão mundial em encargos trabalhistas, pois apresenta um número muito elevado de atribuições que o empregado e também o empregador precisam recolher a cada período. A citada revista apresentou um levantamento inédito da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), feito com base em dados compilados pelo Departamento de Estatística do Trabalho dos Estados Unidos (BLS, sigla em inglês de Bureau of Labor Statistics), a qual mostra que os encargos já correspondem a praticamente um terço (32,4%) dos custos com mão de obra na indústria de transformação brasileira. Trata-se do valor mais elevado de toda a amostra, 11 pontos percentuais superior à média dos 34 países estudados pelo BLS (21,4%). Na Europa, por exemplo, o peso dos encargos no custo da mão de obra é de 25%.

Além disso, quando comparado aos países em desenvolvimento, com os quais o Brasil compete comercialmente em escala mundial, a posição do país é ainda pior. Os encargos são 14,7% dos custos em Taiwan, 17% na Argentina e Coreia do Sul e 27% no México. Com esses altos encargos, o Brasil acaba tornado-se menos competitivo no mundo dos negócios e ainda acaba causando uma grande desindustrialização.

Neste contexto, quem acaba arcando com a maior parte das contribuições são as empresas, pois necessitam destinar elevadas somas para cada colaborador. Conseqüentemente acabam sufocando-se, perdendo o poder de competitividade e muitas vezes a vontade de investir.

Na tabela 1, apresenta-se de forma resumida, o somatório dos encargos realizados pela empresa John Deere Brasil Ltda, a qual foi o objeto de estudo. É importante lembrar que cada empresa ou atividade tem suas próprias características de composição de custo. Mas, nenhum trabalhador que trabalhe em horários ou condições normais poderá receber menos que um salário mínimo conforme estabelece o inciso IV do art. 7º da CF/88 e também outros dispositivos legais, como o art. 76 da CLT. A empresa analisada no caso, não é optante pelo Simples Nacional.

**Quadro 1**

**Cálculo sobre salário mensal**

Encargos Trabalhistas e Sociais	(%)	(%)
Encargos Trabalhistas		
Tempo não trabalhado I		
Repouso semanal	18,91	
Férias	9,45 %	
Feriados	4,36 %	
Abono de férias	3,64 %	
Aviso prévio	1,32 %	
Auxílio doença	0,55 %	
Total		38,23 %
Tempo não Trabalhado II		
13º SALÁRIO	10,91	
CUSTO RESCISÃO CONTRATUAL	2,57 %	
		13,48 %
Encargos Sociais		
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	3,30 %	
INSS	20,00	
FGTS	8,00 %	
Salário Educação	2,50 %	
SAT até	3,00 %	
Total Previdenciário		36,80 %
Encargos sociais sobre rescisão contratual		
Tempo não Trabalhado	13,68	
Incidências do FGTS no 13º salário	0,87 %	
		14,55 %
SOMA BÁSICO		103,06

Fonte: John Deere Brasil Ltda. – Setor Recursos Humanos.

Conforme dados apresentados e, fazendo uma simples análise sobre um salário mensalista de R\$ 1.000,00, a empresa terá um custo mínimo de encargos de R\$ 1.030,60, totalizando um custo total de mão de obra para este salário de R\$ 2.030,60, ou seja, a empresa paga em encargos trabalhistas e sociais mais que o dobro do salário da mão de obra de um funcionário.

### **3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS**

As empresas oferecem a seus funcionários pacotes de benefícios que podem suprir o cuidado com a saúde e qualidade com seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Remuneração é o termo para definir o pacote que é concedido ao funcionário, sob as novas perspectivas administrativas. Considera-se remuneração o salário e todas variáveis como adicionais, comissões, participação no resultado, benefícios, etc., que se trata do pagamento justo pela tarefa feita (RIBEIRO, 2005).

Na remuneração fixa estão todos os direitos legais inclusos na contrapartida do trabalho executado em um ano, como salário mensal, 13º salário, férias anuais, INSS (contribuição da empresa e desconto do funcionário), FGTS. Na variável estão prêmios e bônus, participação nos lucros ou resultados, gratificações, comissões, programas de ações da empresa (stock options). Os benefícios englobam plano de saúde, auxílio-alimentação, seguro de vida, plano odontológico, benefício farmácia, previdência privada, empréstimos, check-up e benefícios flexíveis (MOTTA, 2009).

O Brasil teve seu aumento dos salários indiretos com a popularização dos vales-transporte, vale-alimentação e plano de saúde, e esse aumento foi discutido por representar o alto custo da força de trabalho e gerar o desemprego no país, e redução dos salários reais. Diferente da experiência europeia e americana, onde o crescimento dos salários indiretos foi acompanhado pelo nível de emprego e salário (PIZOLOTTO, 2000).

As empresas, que, no geral, financiam 80% dos custos das coberturas dos trabalhadores em assistência médica, por exemplo, têm investido também no bem-estar e prevenção, com cursos, palestras, programas e incentivos à vida saudável, buscando assim, melhorar a forma como as pessoas utilizam os planos de saúde e diminuindo os custos gerais da assistência médica – um dos benefícios de maior investimento da empresa dentro do pacote (FLANNERY, 2002).

A gestão dos benefícios não é fácil, já que eles representam um dispêndio anual significativo às organizações. Segundo pesquisa realizada pela Hay Group (consultoria especializada em remuneração) em 2004 nos Estados Unidos, os

benefícios representavam uma parcela de 20% a 60% dos custos da folha de pagamento (IVANCEVICH, 2008). Toda decisão sobre o tema deve considerar os resultados pretendidos pela empresa com sua aplicação e os custos decorrentes, sem esquecer a dificuldade de reduzir benefícios uma vez concedidos (HIPÓLITO, 2002).

O gasto financeiro do empregador com benefícios está diretamente ligado à saúde financeira da empresa, em períodos saudáveis e lucrativos, companhias tendem a ampliar a oferta de benefícios, o que pode agravar possíveis problemas financeiros caso a economia enfraqueça e os lucros diminuam. Nestes casos, os custos têm de ser repassados aos clientes. É o que acontece com os custos, somente de assistência médica de trabalhadores de montadoras, que acrescentam mil dólares ao preço de cada automóvel fabricado nos Estados Unidos (IVANCEVICH, 2008).

Os benefícios mais cedidos por empresas, segundo Marras (2002) são restaurante, seguro de vida, cesta básica, assistência médica, festas para empregados, transporte, seguro de acidentes pessoais, veículo designado, clube de lazer, pagamento de quilometragem, assistência odontológica.

Segundo Hipólito (2002) é difícil alinhar as perspectivas em relação aos benefícios entre empresa e empregados, pois enquanto o primeiro somente olha o custo, os indivíduos analisam pelo valor por eles dado. Assim, a individualidade de cada trabalhador influencia na sua percepção dos benefícios, dificultando uma comparação profunda entre as duas visões.

#### **4 A EMPRESA ESTUDADA**

O salário base da indústria John Deere Brasil é calculado com os seguintes fatores: valor de mercado, nível do cargo, avaliação de desempenho geral e orçamento. Cada um desses fatores é avaliado anualmente para que se possa manter uma estrutura de compensação competitiva e determinar o potencial para aumentos por mérito. A Remuneração Variável é o componente que permite que os funcionários compartilhem dos sucessos da empresa. Os benefícios mudaram com o

passar dos anos para acompanhar as novas necessidades dos funcionários, a John Deere oferece um pacote de benefícios competitivo.

O plano de previdência complementar é o maior custo para a John Deere entre todos os benefícios oferecidos para seus colaboradores, enquanto a prioridade na valoração e importância dada pelos colaboradores são os planos relacionados à saúde.

Um dos benefícios mais valorizados por funcionários da John Deere Brasil é o subsídio ao estudo, sendo um diferencial competitivo da empresa.

Planos dentro do pacote de benefícios oferecidos pela empresa a todos os seus funcionários: Assistência Médica; Assistência Odontológica; Assistência Viagens Internacionais; Aposentadoria complementar; Auxílio medicamento; Auxílios especiais: fonoaudióloga, psicóloga, ótica e vacina; Lazer, integração e esportes (academia, área de lazer); Nutrição e alimentação; Transporte para o trabalho; Seguro de vida; Auxílio educação, idioma; Treinamento e desenvolvimento; Políticas de transferência.

Na empresa os custos dos planos de saúde e odontologia são os mais elevados, e, principalmente, os valores investidos no fundo de previdência, porque são proporcionais à remuneração, é o montante mais elevado do composto do plano. Identificamos onde estão os custos mais acentuados no conjunto na tabela 2, observando as porcentagens de alocação, onde mostra os benefícios mais relevantes na conta da John Deere Brasil.

Quadro 2

Divisão dos custos com benefícios para John Deere Brasil

John Deere Brasil		
	Parte do custo para cada benefício	Parte do custo do funcionário
Assistência Médica	32.77%	27.82%
Previdência Privada	25.80%	35.33%
Transporte	14.72%	6.94%
Alimentação	9.17%	5.56%
Auxílio Medicamento	8.53%	19.01%
Demais benefícios	9.02%	5.34%
	100.00%	100.00%

Fonte: John Deere Brasil Ltda. – Setor Benefícios

## CONCLUSÃO

Como se pode verificar neste artigo, os processos de seleção de pessoal, encargos sociais e benefícios aos trabalhadores envolvem enormes gastos não só à empresa estudada, mas sim, a todas as outras organizações. Essas contribuições arrecadadas pelo Estado e que poderiam estar sendo utilizadas no desenvolvimento tecnológico, no aperfeiçoamento dos recursos humanos dentro da empresa, acabam sendo recolhidos e, muitas vezes, nem sendo aplicados onde deveriam. Uma cooperação deve começar com revisões, e uma delas é: analisar a elevada carga tributária do Estado sobre as empresas, que, muitas vezes, devido a esses excessivos encargos trabalhistas e sociais, as empresas acabam, de certa forma, sufocando-se, ocasionando não só a desaceleração do crescimento da indústria nacional, como também a sua capacidade de competitividade com organizações de outros países.

## REFERÊNCIAS

ROSEMBERG, Jorge. Brasil é número 1 em encargos trabalhistas. **Veja**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/brasil-e-no-1-em-encargos-trabalhistas>>. Acesso em: 26 set 2011.

VELLOSO, Mário Carlos da Silva. **Dos Direitos Sociais na Constituição do Brasil** Disponível em: [http://www.ufrnet.br/~tl/otherauthorsworks/dpr0027/velloso\\_carlos\\_dos\\_direitos\\_sociais\\_na\\_cf.pdf](http://www.ufrnet.br/~tl/otherauthorsworks/dpr0027/velloso_carlos_dos_direitos_sociais_na_cf.pdf). Acesso em 26 set 2011.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal 1988.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOTTA, Wladimir Henriques, Msc (UFF). **Remuneração Variável: “stock options”, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis**. Disponível em: <[http://www.economia.aedb.br/seget/artigos05/6\\_REMUNERACAO%20variavel.pdf](http://www.economia.aedb.br/seget/artigos05/6_REMUNERACAO%20variavel.pdf)> Acesso em: 22 set. 2011.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **Política de Benefícios Sociais em Empresas do Setor Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul**. 2000. Dissertação de Mestrado

---

(Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Orientador: Valmiria Carolina Piccinini. 2000.

FLANNERY, Thomas P. Pessoas. **Desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo, SP: Futura, 2002.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004, p.165-171.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 59-60.

IBIDE, Mário Luiz. **RH & Responsabilidade Social**. São Paulo: Ipsis, 2006, p. 27.

DA ROCHA, Gisele Mariano. **Cálculos Trabalhistas**. 3. Ed. Porto Alegre: Do Advogado, 2010.

---

**GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA EM  
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Hamilton Marcelo Cassol<sup>17</sup>  
Lidiane Ribeiro da Veiga<sup>18</sup>

**RESUMO**

A gestão administrativa e financeira é fundamental para qualquer organização, uma vez que, através do processo de gestão as empresas desenvolvem práticas para alcançar os seus objetivos. Este artigo tem por objetivo abordar alguns aspectos da gestão administrativa e financeira que devem ser observados pelos gestores de uma cooperativa de crédito, a fim de manter o crescimento e a eficácia dos negócios realizados. A metodologia de trabalho utilizada foi a pesquisa bibliográfica, uma vez que o estudo fundamentou-se em livros e artigos científicos e foi realizado um estudo de caso, onde foram analisados os processos e documentos de uma Cooperativa de Crédito. Diante da análise e interpretação dos dados, conclui-se que a gestão administrativa e financeira deve ser eficiente em seus processos, para que tenha condições de buscar um desenvolvimento sólido, visando à perpetuação do negócio.

Palavras - chave: gestão administrativa e financeira - eficiência - eficácia.

**INTRODUÇÃO**

No mundo atual, globalizado e competitivo, existe a necessidade constante de aprimorar as formas e as ferramentas de gestão, para que as organizações tenham condições de competir frente aos grandes desafios existentes no mercado.

Desta forma, a Cooperativa de Crédito, objeto de estudo, tem a necessidade de ter em seu planejamento o foco em processos eficientes, para se manter competitiva. Por esta razão, o desenvolvimento deste artigo terá como foco abordar sobre os aspectos relevantes da gestão administrativa e financeira desta cooperativa, buscando avaliar os pontos delimitados para o estudo, os quais devem ser observados na condução dos negócios.

---

<sup>17</sup>Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis - 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [hamilton\\_cassol@sicredi.com.br](mailto:hamilton_cassol@sicredi.com.br)

<sup>18</sup>Mestre. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. [lidiane@fema.com.br](mailto:lidiane@fema.com.br)

As Cooperativas de Crédito no Brasil fazem parte do Sistema Financeiro Nacional, concorrendo com todas as demais instituições financeiras (bancos), sendo sua atuação regulada pelo Banco Central do Brasil. Existem atualmente 1.020 Cooperativas, as quais possuem mais de 4.169.587 milhões de associados e administram ativos superiores a R\$ 53 bilhões de reais. Somando a este total os valores que os bancos cooperativos administram, o total de ativos é de R\$ 92 bilhões de reais, perfazendo 2,1% do total de ativos do mercado financeiro brasileiro, fazendo com que as Cooperativas ocupem a nona posição no Sistema Financeiro, conforme dados de dezembro de 2010, (Portal Cooperativismo de Crédito, 2011).

Desta forma, verifica-se que as Cooperativas podem propiciar a seus associados uma forma de organização diferente do modelo tradicional (bancos), através da qual as pessoas, tanto física como jurídica, podem ter acesso a todos os tipos de produtos e serviços financeiros, com custos e condições de atendimentos diferenciados, gerando resultado e mantendo os recursos na comunidade em que estão inseridas.

Para atender ao proposto, este artigo foi estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se o referencial teórico e, na sequência, a análise e interpretação das informações observadas através de procedimentos existentes e de entrevistas informais realizadas com colaboradores da Cooperativa. Ao final, serão evidenciadas as conclusões sobre os principais aspectos analisados.

## **1 GESTÃO ADMINISTRATIVA**

A gestão administrativa se realizada de forma adequada pode gerar condições técnicas para que as empresas desenvolvam-se de forma estruturada, gerando um crescimento sólido frente aos novos mercados que, a cada dia, estão mais dinâmicos, com transformações constantes, exigindo um acompanhamento preciso e uma atuação efetiva, visando manter a organização em consonância com o mercado e preparada para novas realidades.

De acordo com Oliveira, (2011, p.4), para que as cooperativas possam cumprir e desenvolver o seu papel é fundamental que sejam bem administradas e

tenham uma gestão eficiente, que propicie o desenvolvimento consolidado, não ficando dependente somente dos benefícios legais.

Portanto, a constituição jurídica das cooperativas – baseada na Lei 5.764 de 1971, ou qualquer outra nova lei que venha substituir – não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as Cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, os quais proporcionem sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. (OLIVEIRA, 2011, p. 4).

Dentro deste cenário, a função administrativa em uma Cooperativa de Crédito tem relevante responsabilidade no crescimento da organização, com inúmeras atribuições inseridas em seu rol de atividades. A estruturação deste processo e o correto acompanhamento são fundamentais para o desenvolvimento dos negócios, conforme descreve Oliveira (2011, p. 281):

O papel desempenhado pela função de acompanhamento, controle, avaliação e aprimoramento no processo de gestão das cooperativas é analisar o desempenho do modelo de gestão, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela Cooperativa. Neste sentido, a função de controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Assim, focando a gestão administrativa de acordo com Pagnussatt (2004) e conforme definido pelo Banco Central do Brasil ( Resolução nº 2554 de 24 de setembro de 1998), serão abordados os seguintes aspectos da gestão administrativa de uma cooperativa: i) Auditoria; ii) Controles Internos.

A auditoria, de acordo com o que destaca Pagnussatt (2004, p. 169), está atrelada a um dos princípios a serem seguidos pelo Cooperativismo, que visa o respeito às normas oficiais e internas, do sistema na qual a Cooperativa esteja inserida.

Para um sistema de Crédito Cooperativa, observado que não existem valores básicos universalmente aceitos como corretos, propõe-se, para reflexão, os seguintes:

I Solidez econômica e financeira;

- II Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- III Organização Sistêmica;
- IV Respeito às normas oficiais e internas;
- V Transparência na gestão;
- VI Instrumento financeiro dos associados (PAGNUSSATT 2004, p. 169).

Em consonância com a Resolução nº 2554 de 24 de setembro de 1998 (Banco Central do Brasil, 1998), as Instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem implementar de sistema de controles internos visando dar segurança às operações pela mesma realizada.

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis (Banco Central do Brasil, 1998)

Diante destas referências, observa-se que a auditoria e controles internos são áreas complementares e de relevante importância dentro da organização, visando garantir a segurança e a correta realização dos negócios, rotinas e processos.

## **2 GESTÃO FINANCEIRA**

Atualmente no Brasil, no segmento das cooperativas de crédito, a legislação vigente traz benefícios econômicos em função da forma de constituição da mesma, sendo fundamental aproveitar essa diferenciação legal existente, potencializando a geração de resultados. Doravante, a gestão financeira torna-se fundamental, para que a empresa possa atingir seus objetivos, conforme destaca Hoji (2011, p.10):

O objetivo econômico e financeiro de uma empresa é a maximização de seu valor de mercado, por meio de geração contínua de lucro e caixa no longo prazo, executando as atividades inerentes no seu objetivo social, pois, com o aumento do valor da empresa, o proprietário da empresa (acionista de uma sociedade anônima, cotista de uma sociedade por cotas ou proprietário de uma empresa individual) aumenta sua própria riqueza.

A gestão financeira em uma empresa é fundamental, e a mesma, transcende as questões contábeis, conforme Brasil (2008, p.1):

Para não ficar restrita a uma função de simples registro e se transformar em um instrumento de gestão da empresa, a contabilidade deve sofrer certas adaptações... Subjacente a ela está uma visão estática da organização, por que implica na simulação de uma autópsia num sistema que parou de funcionar. A ênfase está nos aspectos de solvência, medida pelos índices de liquidez, que são úteis mas não dizem tudo.

Neste contexto, a gestão financeira nos dias atuais tem a necessidade e a obrigatoriedade de desenvolver, além do tradicional controle do fluxo de caixa, práticas de análise dos mercados, tendências, cenários; dando subsídios para que a tomada de decisão seja correta e aderente ao momento econômico que atravessa as cooperativas e o mercado financeiro no qual está inserida. No âmbito da gestão, as cooperativas de crédito estão subordinadas ao Banco Central do Brasil, o qual regula o seu funcionamento, conforme escreve Hastings (2006, p.3):

Dado que a essência da atividade bancária consiste em trabalhar com recursos de terceiros e que o sistema bancário é o meio de irrigação financeira da economia nacional, segue que a regulamentação da atividade dos bancos é ao mesmo tempo restritiva e impositiva. Por causa da complexidade das atividades econômicas atuais, o conjunto de exigências e limitações a que se sujeitam os bancos é também extremamente complexo.

É neste cenário que as Cooperativas de crédito estão inseridas e as mesmas devem seguir as normas e exigências estabelecidas aos bancos e, por estas razões, os gestores devem estar atentos as determinações legais, as quais devem ser cumpridas.

Dentro desta seara, de acordo com Hastings (2006) e Portal de Auditoria (2011), serão abordados os seguintes aspectos da gestão financeira: liquidez e patrimônio.

Conforme descrito por Hastings (2006, p.218), a carteira de liquidez deve ter gestão diferente das demais carteiras, pois a mesma possui uma função estratégica no desenvolvimento dos negócios.

A carteira de liquidez distingue-se das demais carteiras existentes nos bancos pelo seguinte:

- 1) pode ser captadora ou aplicadora (naturalmente, não ao mesmo tempo);
- 2) é uma carteira na qual os bancos não se relacionam com seus clientes e que, conseqüentemente, não existe no ambiente das agências; e
- 3) o banco praticamente não tem nenhum grau de controle sobre a taxa praticada nessa carteira a cada momento.

Dada a volatilidade dos recursos financeiros com os quais os bancos trabalham, podem ocorrer desequilíbrios transitórios entre captações e aplicações, obrigando os bancos a “comprar” recursos para lastrear suas aplicações em curso, no caso de uma evasão momentânea de depósitos, ou a “vender” recursos captados que não encontram aplicação imediata. É justamente a carteira de liquidez que se encarrega dessas compras e vendas de recursos, de acordo com as necessidades de cada banco a cada momento, assegurando assim o equilíbrio final. Observa-se que essas compras e vendas concretizam-se independentemente das taxas em vigor, sob pena de persistir o desequilíbrio. (HASTINGS 2006, p.218)

O patrimônio de uma empresa é fator decisivo no desenvolvimento dos negócios, gerando condições de alavancagem e desenvolvimento, sendo a formação do mesmo evidenciado pelo Portal de Auditoria.

Considerando o Patrimônio de uma empresa, ele pode se apresentar de três formas diferentes:

- Os bens da empresa, que estão em seu poder (computador, prédio, casa, carro, dinheiro em sua mão, máquinas, etc).
- Os bens da empresa, em poder de terceiros, ou seja, os seus DIREITOS (uma venda feita a prazo (é direito seu receber esse dinheiro, como esse dinheiro ainda não está contigo, ele não é um bem, e sim, um direito, direito de recebê-lo), o dinheiro no banco (ele não está com você) entre outros.
- Podemos entender que o que diferencia BENS de DIREITO é a posse. Pois na verdade tudo que está nos dois exemplos acima podem ser avaliados em dinheiro, o que diferencia é se está ou não com você.
- Os bens de terceiros, em poder da empresa, - as suas OBRIGAÇÕES (é o inverso de DIREITOS, ou seja, é algo avaliável em dinheiro que não lhe pertence mais está contigo). (Portal de Auditoria, 2011).

Dessa forma, fica evidente a importância e a necessidade das Cooperativas de Crédito terem uma liquidez condizente com sua necessidade de crescimento e um patrimônio com condições de suportar o desenvolvimento dos seus negócios.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Tendo como base o referencial teórico, realizou-se um estudo de caso em uma cooperativa situada na região noroeste do Estado, na qual foram realizadas constatações, com base em documentos e entrevistas informais com os colaboradores da Cooperativa, dos aspectos relacionados à gestão administrativa e financeira.

### 3.1 AUDITORIA

O processo de auditoria de uma Cooperativa é fundamental para dar a segurança aos gestores e demais colaboradores de que as atividades e rotinas operacionais estão sendo desenvolvidas de acordo com as determinações vigentes. Desta forma, uma atuação direta junto ao local onde se realizam os negócios e com uma sazonalidade que atenda aos requisitos de controle e segurança, devendo ser executada de forma interna ou externa, atendendo as determinações legais vigentes, estabelecidas pelo Banco Central do Brasil.

Neste processo, a área administrativa deve realizar esta atividade, se a mesma for interna, garantindo que os requisitos de segurança definidos pela autoridade monetária e pelo sistema do qual a cooperativa participa sejam atendidos. Nos casos em que esta atuação é realizada por auditorias externas, a área administrativa deverá oferecer condições para que o responsável possa realizar sua atividade. Destaca-se que nesse processo a isonomia e a transparência são requisitos fundamentais, a fim de que este importante processo seja realizado de forma correta e assertiva.

Na Cooperativa contatou-se que as auditorias são realizadas a nível externo, tanto pela Central (do sistema Sicredi, ao qual a cooperativa é filiada) assim como pela Confederação Nacional de Auditoria, que é uma entidade externa e que tem a responsabilidade de realizar as auditorias semestrais do balanço da Cooperativa. Além destas auditorias diretas, a cooperativa realiza atividades de validação e conferência dos processos, através de inspetorias internas realizadas por um profissional designado, visando manter em suas estruturas de atendimento a correta condução dos negócios.

---

### 3.2 CONTROLES INTERNOS

A atividade de controles internos está sendo intensificada nas Instituições Financeiras e as cooperativas de crédito, por estarem inseridas dentro do Sistema Financeiro Nacional, têm a obrigatoriedade de atender as determinações dos órgãos reguladores.

Na prática, dentro da estrutura da Cooperativa esta área é a responsável por realizar os controles internos e, assegurar que todas as rotinas, processos e sistemas estejam em conformidade com as normas. Esta é uma atividade que complementa (e que também é complementada) pela auditoria, atuando na prevenção de irregularidades e na correta aplicação das normas.

Desta forma, observa-se que a área administrativa realiza todas as atividades inerentes ao controle interno e conformidade, garantindo a correta condução das atividades, e rotinas e procedimentos são executados com a regularidade necessária, a fim de garantir a segurança e a confiabilidade das atividades.

Além da verificação dos processos e rotinas, na Cooperativa, a área responsável realiza o acompanhamento das atividades da auditoria, garantindo que os pontos evidenciados sejam devidamente adequados, de acordo com as normas e legislação vigente e, atuando na orientação para que tais situações não se repitam novamente.

### 3.3 LIQUIDEZ

Em todos os segmentos da sociedade, uma empresa que dispõe de liquidez é um ponto muito importante para o seu crescimento, porém, no mercado financeiro, no qual as cooperativas de crédito estão inseridas, essa necessidade é fundamental, dada a característica do seu negócio.

Por estas razões, a necessidade de captar fontes de recursos (depósitos, capital, patrimônio) é premente no seu negócio, visando propiciar condições de desenvolvimento, de forma segura, atendendo as necessidades dos seus associados. A cooperativa deve realizar estas ações tendo como base seu

planejamento estratégico, no qual estão delineadas as metas a serem alcançadas, a fim de garantir os recursos necessários para o crescimento e continuidade dos negócios.

Uma eventual falta de liquidez em uma cooperativa pode ser considerada como um enorme risco de imagem, o qual poderá trazer sérias consequências ao negócio. Por esta razão, compete à área administrativa projetar o desenvolvimento das carteiras, tanto de aplicação quanto de captação de recursos, a fim de serem condizentes as metas e o desenvolvimento dos negócios a serem realizados.

A correta gestão da liquidez propicia um aumento na capacidade de geração de resultado, gerando um importante diferencial na consolidação dos negócios desenvolvidos na cooperativa. No estudo realizado, a gestão destes recursos é realizada de forma sistêmica, sendo que a cooperativa centraliza os mesmos na sua respectiva Central e, esta por sua vez centraliza os recursos junto ao Banco Cooperativo, o qual detém o conhecimento e a expertise necessária para realizar a aplicação dos mesmos no mercado financeiro, de acordo com as regras e normas definidas, a fim de garantir a segurança e a rentabilidade dos referidos recursos. Esta estratégia gera “volume” de recursos, o que possibilita ao Banco Cooperativo buscar uma maior margem de resultado, agregando valor ao negócio da Cooperativa.

### 3.4 PATRIMÔNIO

O patrimônio de uma empresa é o que gera condições para ela desenvolver-se e, em uma Cooperativa de crédito é o que propicia a condição de buscar recursos no mercado e ampliar seus negócios, visando à consolidação do seu desenvolvimento.

Por esta afirmação, verifica-se o quão importante é um plano de incentivo na busca do patrimônio. Existem três formas de uma cooperativa promover seu patrimônio: a primeira e mais tradicional, que é através da busca de capital social junto ao quadro de associado, sendo que atualmente existem programas de capitalização voltados a esta finalidade; outro mecanismo de geração de patrimônio

ocorre através da geração de resultados (sobras), que está diretamente relacionado à gestão eficiente e a correta administração dos negócios; e a terceira ferramenta, que está em estudo é a alavancagem patrimonial, através de instrumentos de dívidas subordinadas, ou seja, que são operações de longo prazo, mas que atualmente não são utilizados por cooperativas no Brasil.

Diante deste cenário, a gestão financeira tem o papel de antever os fatos e buscar a consolidação da cooperativa, a fim de que a mesma tenha patrimônio suficiente para fomentar seus negócios ao longo dos anos, propiciando assim um desenvolvimento contínuo. Na Cooperativa, observou-se que esta ação é planejada de acordo com as metas de crescimento dos ativos, através do qual se obtém a necessidade de patrimônio para suportar o crescimento proposto, sendo observado que as principais estratégias para realizar a ampliação patrimonial são focadas na geração de resultado e na capitalização realizada por seus associados.

## **CONCLUSÃO**

Nas Cooperativas de Crédito, pela origem de seu negócio e pela forma de constituição, as mesmas precisam ter uma gestão administrativa e financeira eficiente, a qual garanta segurança para o associado. Assim, pode-se observar a importância que a gestão administrativa e financeira possui, principalmente em relação aos aspectos abordados neste artigo, onde os processos de controle e segurança e as ações de desenvolvimento devem ser devidamente projetados.

Através dos itens estudados (auditoria, controles internos, liquidez e patrimônio) foi possível identificar a necessidade de preparação e planejamento que os gestores precisam ter, a fim de conduzir os negócios com sucesso.

De acordo com o exposto, conclui-se que a atenção dada à gestão administrativa e financeira da cooperativa é fundamental, para que se tenham condições de buscar um desenvolvimento sólido, visando à perpetuação do negócio. Assim, através deste artigo busca-se refletir sobre a eficiência da gestão administrativa e financeira no alcance dos objetivos de uma Cooperativa. Desta forma, além de benefícios disponíveis na legislação, é necessário que exista eficiência técnica e operacional, voltadas para atingir as metas e objetivos, sendo

---

que a gestão administrativa e financeira tem um papel primordial para o êxito dos negócios proporcionando à Cooperativa as condições para se manter neste mercado altamente competitivo e globalizado

## REFERÊNCIAS

**Cooperativismo de Crédito.** Disponível em:

<[www.cooperativismodecredito.com.br](http://www.cooperativismodecredito.com.br)>. Acesso em 31 de agosto de 2011.

BRASIL. **Portal de Auditoria.** Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br>> acesso em 18 de outubro de 2011.

BRASIL. **Banco Central do Brasil.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> acesso em 19 de outubro de 2011.

OLIVEIRA, Djalmo de Pinto Rebouças. **Manual de Gestão das Cooperativas.** 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na Prática.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

BRASIL, Aroldo Vinagre. **Gestão Financeira das Empresas.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark Editora Ltda, 2008.

HASTINGS, David F. **Banking.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito.** Porto Alegre: Editora Saga Luzzatto, 2006.

---

## **ESTUDO DAS RELAÇÕES HUMANAS COM ENFOQUE NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Ângela Costa De Souza Mieth<sup>19</sup>  
Beatriz Aparecida Da Silva<sup>20</sup>  
Jauro Rosa Do Nascimento<sup>21</sup>  
Betina Beltrame<sup>22</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo apresenta uma pesquisa bibliográfica a qual aborda as teorias da administração, no que tange à compreensão do comportamento do colaborador, a fim de se pensar a importância do clima organizacional no que se refere à motivação e satisfação do conjunto de uma empresa. O artigo explorará as teorias da administração, o comportamento humano bem como o clima organizacional. Sendo assim, apontará alternativas de melhoria no clima organizacional das empresas e, por consequência, uma melhor qualidade de vida do trabalhador e crescimento da organização.

Palavras - chave: relações humanas – comportamento – clima organizacional.

### **INTRODUÇÃO**

As relações interpessoais impactam de forma grandiosa no crescimento das empresas. Os gestores, ao longo dos anos, vêm alterando a forma de agir e tratar os colaboradores de suas organizações, como se visualiza através das diversas teorias da administração. Essas alterações passaram a influenciar muito no clima organizacional das empresas. Sendo assim, são necessários cada vez mais formas, maneiras e mecanismos que auxiliem os empresários na busca do melhor clima organizacional de suas empresas ou setores.

---

<sup>19</sup> Acadêmica do curso de Administração. 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [Ange-souza@hotmail.com](mailto:Ange-souza@hotmail.com)

<sup>20</sup> Acadêmica do curso de Administração. 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [byasyiva2009@hotmail.com](mailto:byasyiva2009@hotmail.com)

<sup>21</sup> Acadêmico do curso de Administração. 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [jauro.nascimento@gmail.com](mailto:jauro.nascimento@gmail.com)

<sup>22</sup> Especialista em Gestão de Pessoas. Professora do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [betina@fema.com.br](mailto:betina@fema.com.br)

O artigo aborda o estudo das Relações Humanas, fazendo uma análise do comportamento humano e a forma de uso das ferramentas que auxiliam na melhoria do ambiente de trabalho e ampliam a satisfação do corpo funcional.

## 1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração, ao longo da sua história, passou por muitas alterações, motivadas pelo aumento da tecnologia, pelas exigências do mundo do trabalho desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos, mas também pelas alterações das legislações. Sendo assim, surgiram diferentes teorias, as quais buscam compreender a relação homem e trabalho.

Para Chiavenato (2003), na teoria clássica a visão estava voltada apenas para a produção e lucro, onde os operários eram tratados como máquinas. Já na teoria das relações humanas o foco foi o trabalhador buscando suas necessidades e expectativas em relação ao clima psicológico e sociológico da organização.

A teoria das relações humanas (TRH) iniciou-se nos Estados Unidos entre 1927 e 1932, com o sociólogo Elton Mayo e sua equipe a partir de Experiências de Hawthorne. Sendo um movimento de reação ao tradicionalismo da abordagem clássica, onde os trabalhadores foram observados pelas mudanças na rotina e convívio entre líder e liderados preocupados com seu bem-estar resultando em uma produtividade elevada. Este movimento deu fim ao “*homo economicus*” homem estimulado por incentivos econômicos e salariais, e inovações ao “*homo social*” homem motivado pela necessidade de reconhecimento, de aprovação (CHIAVENATO, 1998).

Suas ideias centrais da escola das relações humanas enfocam o seguinte: o comportamento humano é complexo; o homem é condicionado pelo ambiente; o homem tem necessidade de segurança, afeto, aprovação, prestígio e auto-realização (RIBEIRO, 2005, p. 62).

A escola das relações humanas surgiu com a necessidade de entender, compreender e melhorar as relações interpessoais. Por isso, é necessário conhecer a complexidade do ser humano, bem como suas necessidades e as interferências ou modificações causadas pelo meio em que ele se encontra (RIBEIRO, 2005).

Com a fase do homem social, a linguagem mudou o que possibilitou se falar sobre a organização informal, motivação, liderança e dinâmica de grupo. Isso fez com que a organização fosse visualizada e composta por grupos sociais informais, constituindo a formação humana da organização que, muitas vezes, difere dos propósitos formais da empresa (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Mayo apud (Wahrlich, 1971, p.49), os quais

[...] estabeleceram novas bases para os métodos de estudo, para os meios de se obter, de cada trabalhador, melhor compreensão de suas tarefas industriais e para as maneiras de lhes aumentar a sensação de bem estar no trabalho.

Segundo Chiavenato (2003), se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social. Através do contato entre outros indivíduos e grupos que possuem personalidades próprias e diferenciadas, o trabalhador manterá uma constante interação social, pois seu comportamento é influenciado pelas atitudes e normas informais do meio em que vive.

Deste modo, constatou-se em sua experiência, que o homem tem necessidades complexas e diferenciadas, orienta-se e segue em direção de seus desejos e objetivos pessoais. Para Chiavenato (1998, p.165), “[...] o administrador precisa reconhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações.”

A teoria de Maslow, de acordo com Chiavenato (1998), evidencia que as necessidades humanas básicas são distribuídas em níveis ou estágios de motivação humana que correspondem:

- a) Necessidades fisiológicas: são aquelas de vital importância. Entre elas estão as de alimentação, de sono, e repouso, de abrigo, as relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. Essas necessidades são inatas do indivíduo e são as mais prementes de todas as necessidades humanas. Elas determinam a direção do comportamento.
- b) Necessidade de segurança: hierarquicamente aparecem em segundo nível das necessidades humanas. Denominadas de necessidades de segurança ou

de estabilidade, se dá pela busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Aparecem no comportamento assim que as necessidades fisiológicas estejam minimamente atendidas.

c) Necessidades sociais: são listadas como necessidades sociais aquelas de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Manifestam-se no comportamento, após as necessidades mais baixas, as fisiológicas e de segurança estarem relativamente satisfeitas.

d) Necessidades de estima: trata-se da maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Entre os fatores envolvidos destacam-se a autoapreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração.

e) Necessidades de auto-realização: é a capacidade de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de por si autodesenvolver-se permanentemente. Essas necessidades humanas situam-se no topo da hierarquia e são consideradas as mais elevadas.

Conforme cita o autor acima, na teoria de Maslow, é fácil constatar a ordem e o peso dispensado pelo ser humano para cada tipo de necessidade. Sendo a base aquilo que é mais vital e premente para sua vida e subsistência, uma vez preenchida busca-se as demais.

## **2 COMPORTAMENTO HUMANO**

Com o passar do tempo e com as alterações que ocorreram na forma de administrar as empresas, os gestores também tiveram que buscar novas práticas e maneiras de tratar com os seus colaboradores. Um dos pontos cruciais nessa relação passou a ser: entender e conhecer o próprio homem.

A natureza humana, de acordo com Tead (1972), é tratada pelo menos num primeiro momento, através do temperamento e não por ações racionais, valendo-se de meios habituais para moldá-la. Sob o aspecto das potencialidades humanas os pessimistas acreditam que o homem desde sua origem é preguiçoso, egoísta, brigão, irresponsável, interesseiro e inflexível nos métodos. Por outro lado, não é

---

prudente exigir dos homens o que está além de suas condições e capacidades, a carga de responsabilidades e compreensão não pode ser demasiada.

Colocando-nos em posição intermediária, talvez possamos sustentar o ponto de vista de que o sucesso depende, em grande parte, da nossa maneira de despertar o interesse das pessoas; de apresentar-lhes alternativas e experiências de aprendizagem que lhes proporcionem resultados satisfatórios; de oferecer-lhes estímulos sensatos que encorajam e alimentam as boas intenções (TEAD, 1972, p. 41 e 42).

Para Robbins (2000), desvendar a natureza humana, ampliar potencialidades, elevar as capacidades e aprender a lidar com pessoas no dia a dia revelam-se cada vez mais como uma arte. No caso das empresas, esse tema vem sendo maximizado diuturnamente com a intenção de melhorar e estreitar as relações interpessoais nos mais diversos níveis. Todos, do chão de fábrica a alta direção, devem saber conviver com a diversidade e, com isso, buscar ganhos e rentabilidades a todos. Essa tarefa está cada vez mais nas mãos dos gestores, sob pena de não bem executada, ter uma organização com dificuldades de melhorar resultados e de manter uma mão de obra qualificada, motivada e focada nas metas e objetivos da empresa.

O gestor pode e deve, conforme descreve Robbins (2000), a partir da personalidade constatada de seus colaboradores, direcionar cada um deles às funções que melhor se adaptem e onde podem contribuir mais com a organização. Um dos traços de personalidade que deve ser observado é a sede do poder. Com base nesse traço é possível detectar aquele que tem atitudes próprias ou aqueles que apenas seguem e fazem o que lhes é solicitado. Dessa forma, o gestor poderá delegar atividades mais complexas àqueles que expressam mais liderança e atitude e atividades menos complexas aos que são bons cumpridores de ordens.

De acordo com o autor citado acima, as pessoas com espírito de liderança e com atitude mais aflorada, possuem também uma necessidade de realização muito grande. Para estes, os gestores devem dispensar uma atenção especial, uma vez que a motivação deles vem da realização. Procuram melhorar sempre, buscam sempre mais, estão sujeitos e dispostos a mais desafios. O maquiavelismo é um traço da personalidade que, quando percebido pelos superiores, pode render muito

para a organização. São pessoas com grande poder de persuasão, barganha, portanto, bons negociadores ou vendedores.

Conforme Robbins (2000), outros fatores que não podem passar despercebidos são: autoestima, automonitoração e comportamento de risco. A autoestima influencia muito no comportamento humano, altera positiva ou negativamente o resultado da função desempenhada pelo colaborador. Dessa forma, é imprescindível uma atenção especial por parte dos dirigentes, principalmente para aqueles que estão com baixa estima. No que diz respeito à automonitoração, traço de personalidade que atualmente vem recebendo mais atenção evidencia as pessoas que possuem poder de ajustar-se às mudanças e pressões externas. A mesma atenção está sendo dispensada ao comportamento de risco. De acordo com as funções, nível de tomada de decisões ou grau de dificuldade da atividade é necessário um profissional que decida com rapidez e esteja disposto a correr riscos.

Robbins (2000) deixa claro que os gestores que avaliam a personalidade dos funcionários que estão sendo contratados ou, que já fazem parte do quadro têm condições de adequar os mesmos a funções que possam dar respostas e obter mais sucesso. Ao conhecer a personalidade dos colaboradores, o gerente tem a possibilidade de reduzir as inconsistências e, em contrapartida, ampliar a satisfação e estabilidade dos funcionários.

Uma vez que os traços de personalidade criam os parâmetros para o comportamento das pessoas, proporcionam uma referência para prever o comportamento. Indivíduos tímidos, introvertidos e pouco à vontade em situações sociais, por exemplo, não serão adequados para trabalhar como vendedores. Indivíduos submissos e adaptáveis podem não ser eficazes como pessoas que anunciam "ideias".(ROBBINS, 2000, p. 319).

Segundo Robbins (2000), o sucesso profissional tem a ver com a personalidade de cada pessoa que, quando bem analisado facilita o processo de seleção do gestor e a adequação em cargos compatíveis.

O gestor, ao analisar a personalidade dos subordinados, deve tomar o cuidado para não cometer erros por influência da percepção inicial, ao fazer a análise sob apenas um ângulo/justificativa. Os erros de percepção podem levar o

---

gestor a um julgamento equivocado sobre determinada pessoa/situação (ROBBINS, 2000).

Uma coisa deve estar clara para os gerentes: é preciso prestar muita atenção ao modo como os funcionários percebem seus cargos e as práticas gerenciais. Lembre-se de que o funcionário valioso que se demite por causa de uma percepção incorreta é uma perda tão grande para a organização quanto a de um funcionário valioso que se demite por uma razão válida. (ROBBINS, 2000, p. 322).

Ainda para o autor, a atividade de julgar os outros é uma tarefa muito complicada, levando os avaliadores a buscar atalhos para tornar a atividade mais fácil. Ao usar como atalho a seletividade, similaridade, estereotipagem ou o efeito aura, o observador poderá interpretar usando parte do todo, ou as semelhanças do observado com o observador, ou baseado no grupo do qual o observado é integrante, ou ainda, rotular o observado por uma única característica. A análise quando alicerçada sob apenas um desses atalhos poderá fornecer resultados distorcidos, para isso, os gerentes devem dispensar uma atenção muito grande.

A coordenação horizontal significa que se consegue o entrelaçamento completo dos pontos de vista e das orientações, com um mínimo de controle de cima para baixo; obtém-se assim uma interpretação de autoridade, uma “coordenação natural, contínua, inerente a forma de cooperação escolhida”. (WAHRLIC, 1971, p. 42).

Conforme Wahrlich (1971), o gestor sendo conhecedor dos traços da personalidade dos seus subordinados, deve manter cada vez mais o controle e norteá-lo pelo reconhecimento e motivação dos mesmos. Os administradores motivam seus colaboradores quando socializam a tomada de decisões, deixam de ser arbitrários sem perder o poder e o controle.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Com o passar do tempo e com a evolução da administração, as empresas estão buscando formas mais ativas de tratamento e convívio com o corpo de colaboradores, sendo importante que o alto comando das organizações apresente,

sempre que possível, alternativas para recompensar e para criar um clima sadio, prazeroso e agradável para o trabalho diário.

Segundo Luz (1995), o clima de uma organização é afetado pelo conflito e pelos fatores positivos e negativos que acontecem no ambiente de trabalho podendo esse, ser fator interno como socioeconômico ou externo como a vida particular do funcionário.

Ainda para Luz (1995), o importante para o clima organizacional é o tipo de liderança que a empresa quer, pois ele que vai comandar esses atritos e saber como resolvê-los, da melhor forma possível, para que não ocorram atritos maiores na gestão. Os gestores devem ser treinados para dar *feedback* aos colaboradores.

Não se pode falar de clima organizacional sem levar em consideração a cultura organizacional, a qual Chiavenato (2004, p.164), afirma que:

[...] a cultura organizacional ou cultura corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização.

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas, cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação. O clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Num bom clima organizacional, a satisfação das necessidades pessoais e profissionais é realizada, mas, quando o clima é tenso, isto é muito frustrante.

Conforme Montana; Charnov (2003), as pessoas satisfazem as necessidades da organização ao adquirir as habilidades necessárias para efetuar seu trabalho, com isso, a administração precisa ter quatro tarefas na área de relação humana que no entendimento de Montana e Charnov são elas:

- a) encontrar os trabalhadores necessários.
- b) colocar o funcionário certo na função certa. Isso pode exigir treinamento prolongado do funcionário;

- c) diante do gerente de recursos humanos, motivar o desempenho humano e eficaz dos funcionários que resulte em níveis aceitáveis de produtividade;
- d) a tarefa final deve ser executada pelo gerente, e avaliar o desempenho dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2004), “[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno.”

O clima organizacional é definido também como um conjunto de variáveis que tenta identificar os aspectos que precisam de ajustes, buscando assim a satisfação e bem-estar dos colaboradores. A avaliação do clima organizacional é necessária, a fim de que a equipe de trabalho tenha base para buscar melhorias no ambiente da organização (CHIAVENATO, 2004).

Numa empresa, o setor de recursos humanos juntamente com os líderes da organização deve estudar o clima organizacional buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores. Com isso, pode-se buscar a melhoria das condições de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004), o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

É preciso incentivar e manter o comprometimento das pessoas. O primeiro passo para se efetivar esse comportamento, por parte da empresa, é o desenvolvimento de pesquisas sobre perfil dos colaboradores, para saber que ações devem ser feitas para obter o sucesso. A descrição do perfil do colaborador auxiliará para ajustar as pessoas certas ao cargo certo (CHIAVENATO, 2004).

## **CONCLUSÃO**

O trabalho apresentou o estudo demonstrando as alterações sofridas nas teorias de administração, bem como o comportamento do ser humano e o seu envolvimento no clima organizacional das empresas.

As formas de administrar, com o passar do tempo, deixaram de ser eficientes e eficazes surgindo assim, novas maneiras de gerir quebrando paradigmas e apresentando novas premissas. Uma das molas propulsoras para essas mudanças foi o ser humano, uma vez que, as relações interpessoais passaram a exigir uma atenção cada vez maior por parte dos administradores e também dos trabalhadores.

Conhecer o ser humano torna-se inevitável e necessário para melhorar relacionamentos, ajustar funções, dispensar tratamento adequado, entre outros. As necessidades dos trabalhadores começam a ter um espaço diferenciado e uma preocupação ampliada por parte dos gestores, o que antes era problema apenas do colaborador passou a ser também uma preocupação da empresa.

O bem-estar do trabalhador influencia no clima organizacional da empresa, preocupados com isso, e tendo como apoio algumas ferramentas, os gestores procuram novas formas de tratamento dos funcionários, ou seja, ampliar o comprometimento, reconhecimento, valorização e um maior envolvimento com a empresa e seus membros.

Fica evidente que essa nova forma de gerir faz com que os trabalhadores necessitem uma atenção maior, por parte da empresa. Essa atitude pode levar além de melhorar o clima organizacional no dia a dia da organização a maiores resultados, ampliando assim, a competitividade, algo extremamente necessário nos tempos de mercados globalizados.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: Abordagens descritivas e explicativas. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

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

---

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2004.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

TEAD, Ordway. **A arte da administração**. Trad. de Celina R. Collett Solberg, rev. por Marina Brandão Machado. Int. de Benedito Silva. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Ser. de Publicações, 1972.

WAHRLICH, Beatriz Marques De Souza. **Uma análise da teoria da organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serv. de publicações, 1971.

---

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE  
PARA A VANTAGEM COMPETITIVA**

Álvaro Sarturi de Oliveira<sup>23</sup>  
Andréia Cristiane Vogel<sup>24</sup>  
Danieli Carlson Writzl<sup>25</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>26</sup>

**RESUMO**

Este estudo engloba uma pesquisa bibliográfica que visa demonstrar a importância da gestão do conhecimento no âmbito organizacional como fonte de inovação e, conseqüentemente, o alcance para a vantagem competitiva. O trabalho mostra as diferentes formas de conhecimento, assim como, relaciona-os com as novas maneiras de Administrar, que atualmente estão focadas na diferenciação. Para que isso se concretize, é necessário entender que o ambiente onde as organizações estão inseridas exige que seus funcionários desenvolvam novos conhecimentos. As organizações, por sua vez, devem desenvolver o “ba”, que é o espaço onde o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado. Dentre as conclusões, entende-se que ideias, conhecimentos e informações sempre foram importantes, porém hoje, como em nenhuma outra época, define-se o mundo dos negócios, enfatizando que o conhecimento vem se tornando o ativo mais valioso de uma organização.

Palavras-chave: gestão do conhecimento - administração - vantagem competitiva.

**INTRODUÇÃO**

O presente trabalho discorre sobre o tema gestão do conhecimento que, no contexto atual, vem se tornando uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações, pois é o conhecimento que possibilita o surgimento da inovação,

---

<sup>23</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 4º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. alvaro.data@terra.com.br.

<sup>24</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 4º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. deiyayes@hotmail.com

<sup>25</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 4º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dani.writzl@hotmail.com.

<sup>26</sup> Mestre em Administração, Orientador Professor do Curso de Administração - Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br.

do diferencial que traz a vantagem. Nesse processo, destaca-se a importância da conversão do conhecimento que pode ocorrer de quatro modos diferentes: socialização, externalização, internalização e combinação, que formam o que Nonaka e Takeuchi (2008) chamam de espiral do conhecimento, onde ocorre também a interação entre os dois tipos de conhecimento. Destaca-se no texto, a importância da criação de um espaço para a socialização do conhecimento, que os autores denominam de “*ba*”.

Nesse sentido, Stewart (2002) comenta que, na medida em que a economia cresce, o conhecimento é substituído pelo trabalho físico. Ele deixa claro que o conhecimento sempre foi importante, mas atualmente configura-se como a palavra de ordem para a prosperidade de uma organização.

Portanto, o administrador não deve tocar seu negócio sem planejamento, é necessário direcioná-lo promovendo uma ideia no futuro, tornando-se assim um empreendimento saudável e bem sucedido. Por isso, é necessário pensar no futuro da organização, criar metas e indicadores para a obtenção de resultados positivos (CHIAVENATO, 2008).

Nesse contexto, desenvolve-se a gestão do conhecimento trazendo como foco o capital intelectual e os tipos de conhecimento que, unidos no processo de criação e socialização do conhecimento geram a inovação que se torna uma fonte para a busca da vantagem competitiva, pois devido ao avanço da tecnologia e da globalização as organizações se veem impulsionadas a criar diferentes formas de administrar, pois necessitam acompanhar as novas exigências do mercado que é cada vez mais competitivo.

Além desta introdução, o presente trabalho apresenta os principais conceitos voltados a essa área de estudo, introduzindo o assunto e tornando-o acessível para diversos públicos. Logo em seguida estão relacionados os dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito, bem como a interação entre ambos e o processo de conversão do conhecimento. Na sequência, a atenção se detém na criação da vantagem competitiva, por meio da geração de novos conhecimentos e inovações, bem como as conclusões do estudo.

## **1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Para conceituar uma organização, Chiavenato (2009) afirma que a mesma pode ser definida como um arranjo de componentes projetados para cumprir determinado objetivo de acordo com o plano desenvolvido seguindo seus valores e suas metas. Toda empresa deve ter uma finalidade e uma noção de por que existe e o que ela deseja realizar. Ou seja, é fundamental para a empresa definir seus objetivos e planejar um ambiente interno e externo sólido para poder competir diante de tantas mudanças.

A gestão do conhecimento, para Batista (2006, p.122), “[...] parte do princípio de que a organização precisa capturar ou definir as informações na forma digital e utilizá-las para criar uma vantagem competitiva”.

O autor acrescenta que a gestão do conhecimento parte da capacidade da empresa armazenar e disponibilizar todas as informações da melhor maneira possível seja ela segura, confiável ou de fácil acesso.

No entanto, para Laudon e Laudon (2007 p.322) “[...] a gestão do conhecimento refere-se ao conjunto de processos desenvolvidos em uma organização para criar, armazenar, transferir e aplicar conhecimento.” Aumenta a capacidade da organização de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócios e a sua tomada de decisões.

Portanto, a gestão do conhecimento aprimora e refina os processos no contexto de uma empresa, Ferreira (2000) trata conhecimento como uma ferramenta gerencial para Administrar, agregar-lhe valor ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, permitindo assim, a fácil compreensão de todos ao recebê-la.

Já para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento aparece de uma determinada instância, perspectiva ou intenção, o conhecimento é ação, para alguma finalidade, o conhecimento tem significado, é específico ao contexto.

Ao falar de economia do conhecimento é importante destacar seus paradigmas, sua evolução e seus meios de sustentação:

Ao contrário do fordismo, em que predominavam as economias de escala de produção, o novo paradigma se caracteriza pela exploração dos efeitos de redes e pela intensa segmentação e diferenciação de bens e serviços por meio de uso de uma infraestrutura ou base técnica comum. (TIGRE, 2006 p.240).

De acordo com Stewart (2002), a economia do conhecimento é acima de tudo uma economia, ou seja, seu tema é dinheiro, mas é necessário saber como o conhecimento é comprado, produzido e vendido para obter um negócio de sucesso.

Por isso, afirma-se que o conhecimento que não é aplicado e compartilhado aos problemas organizacionais não acrescenta valor à empresa. Pois saber como fazer as coisas com eficiência e eficácia, de uma maneira que as outras organizações não possam copiar, é uma importante fonte de lucro e vantagem competitiva (LAUDON; LAUDON, 2007).

Para Tigre (2006), existem dois aspectos que diferenciam a velha da nova economia, as formas de gestão da relação com seus clientes e as práticas competitivas, que são as estratégias de formação dos preços.

Segundo Stewart (2002), a economia do conhecimento sustenta-se em três pilares. O primeiro é o mais importante, mostra que o conhecimento está presente em tudo o que se compra, se vende e se produz. O segundo, não tão menos importante, é o capital intelectual, o que para algumas empresas, além de ser um grande diferencial é mais importante que os ativos físicos e financeiros. O terceiro, propõe explorar novas ideias, novas técnicas de gestão, novas tecnologias e estratégias.

Os três pilares citados pelo autor caracterizam a nova economia do conhecimento, que está inserido dentro das empresas. Como constata Ferreira (2005), o principal papel da gestão do conhecimento dentro das empresas, é a maneira como as pessoas buscam e aplicam as suas melhores práticas, transformando conhecimento tácito em explícito. Nessa ótica, o tópico a seguir abordará os tipos de conhecimento e sua importância para as organizações.

## **2 TIPOS DE CONHECIMENTO**

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a gestão do conhecimento ocorre através da conversão de ideias, de habilidades, intuições, algo mais pessoal (conhecimento tácito) para algo transmissível e compreensível (conhecimento explícito), os autores afirmam que o conhecimento não é tácito ou explícito, mas

tanto tácito quanto explícito, ou seja, é a interação entre os modos de conversão do conhecimento.

O conhecimento explícito, segundo os autores, refere-se ao que pode ser articulados na linguagem formal, facilmente sistematizado, expresso por números ou sons, palavras ou dados. Pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos.

Já para Laudon e Laudon (2007, p. 322) “[...] conhecimento explícito é aquele que consta nos documentos formais, bem como de regras formais que as organizações formulam após observarem especialistas e seu comportamento de tomada de decisões.”

O conhecimento tácito é, por sua vez, diferenciado por Nonaka e Takeuchi (2008) pela sua dificuldade em ser visível e explicável. É altamente pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar, está profundamente enraizado nas ações do indivíduo e em sua experiência. É o tipo de conhecimento considerado fonte importante de competitividade entre as organizações.

Nesse sentido, Laudon e Laudon (2007) afirmam que nesse tipo de conhecimento existem casos em que não há informações formais nem digitais de nenhum tipo; o conhecimento reside na cabeça dos funcionários.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), a suposição do conhecimento é criada por meio da interação entre tácito e explícito, gerando quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, abordados a seguir:

- a) Socialização: processo onde se compartilha experiências, modelos mentais e habilidades técnicas, logo, criação de conhecimento tácito. A chave para se obter conhecimento tácito é a experiência.
- b) Externalização: processo de articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos, tomando a forma de metáforas, analogias, hipóteses. Esse modo pode ser observado no processo de criação de conceitos e é desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva.
- c) Combinação: envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito, trocam e combinam o conhecimento por meio de documentos,

reuniões. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.

d) Internalização: acontece quando as experiências por meio da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases do conhecimento tácito do indivíduo, ou seja, aprendendo fazendo.

A socialização dentro das organizações visa compartilhar o conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que a criação do conhecimento organizacional será uma participação dinâmica e contínua entre o tácito e o explícito, ocasionando diferentes modos de conversão do conhecimento. De posse das informações dadas, a ilustração a seguir mostra os quatro modos de conversão do conhecimento:

	Conhecimento tácito	para	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	<b>SOCIALIZAÇÃO</b>		<b>EXTERNALIZAÇÃO</b>
de			
Conhecimento explícito	<b>INTERNALIZAÇÃO</b>		<b>COMBINAÇÃO</b>

Ilustração 1: Quatro Modos de Conversão do Conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60).

Segundo os autores, todo conhecimento necessita de um contexto físico para que seja criado, ou seja, o conhecimento é específico ao contexto, por hora depende de um determinado tempo e espaço.

Eles esclarecem que, para incluir os conceitos de lugares é preciso ser específico à criação do conhecimento, com isso aparece o “*ba*”, o que literalmente significa espaço. O “*ba*” é definido como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. “*Ba* proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 99).

É importante ressaltar que os autores afirmam que o “*ba*” é o tempo e o espaço fenomenológico onde o conhecimento emerge, embora seja mais fácil

considerar o “*ba*” como um espaço físico, o correto é que ele deve ser entendido como as interações que ocorrem em um determinado tempo e espaço.

Eles ainda observam que os movimentos por meio dos quatro modos de conversão formam uma espiral, e não um círculo. Na espiral de criação do conhecimento, a interação entre o tácito e o explícito é aumentada pelo fato dos quatro modos de conversão do conhecimento. A ilustração 2, a seguir, apresenta a espiral do conhecimento:

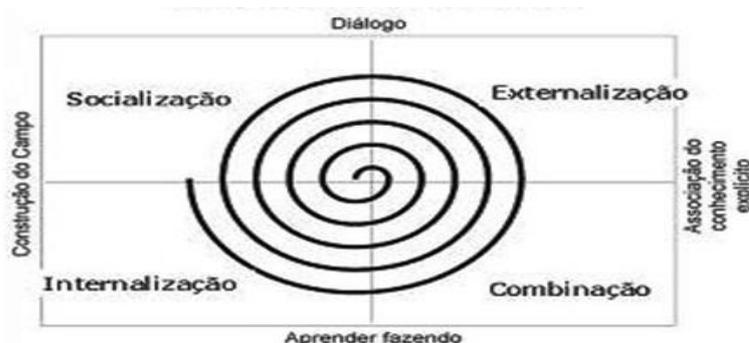


Ilustração 2: Espiral do Conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

Dominar o conhecimento e suas diversas formas é um grande diferencial para as organizações, ter conhecimento representa explorar novas ideias, novas concepções de estratégias. As organizações buscam extrair, compartilhar e monitorar o conhecimento de seus colaboradores, tornar o conhecimento como um ativo imaterial pode ser a peça chave para o sucesso, tema que será abordado no tópico a seguir.

### **3 O CONHECIMENTO COMO FONTE PARA A VANTAGEM COMPETITIVA**

A economia global passa por grandes mudanças, devido aos inúmeros cenários impostos pela globalização. Com o aumento da tecnologia, a complexidade torna-se visível nos processos e nas tarefas diárias. Para Stewart (2002), a era da informação é um fato existente onde a economia é baseada no conhecimento, ou seja, uma nova economia com novas regras, mudando a maneira de como fazer os negócios. Essa nova economia emerge a partir das dificuldades impostas pelo mercado, trazendo assim, o conhecimento como uma alternativa de negócios.

Na medida em que a economia se altera, aumentam as buscas por novas ferramentas, novos diferenciais que possam assegurar a estabilidade de uma empresa. Batista (2006), explica que antigamente o valor que uma empresa possuía era definido por seus ativos palpáveis, e agora com a era da informação, tudo isso mudou. Dentro desse contexto, o conhecimento está tornando-se um importante diferencial, o que para algumas organizações pode ser o caminho para a vantagem competitiva.

O conhecimento tornou-se o mais importante fator de produção e os ativos do conhecimento são hoje os mais poderosos vetores de riqueza, os líderes e organizações que assumirem o controle do seu próprio conhecimento galgarão os píncaros da competição (STEWART, 2002 p.13).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p.39) “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Neste trecho fica evidente a importância da gestão do conhecimento para que a empresa possa ter vantagem competitiva. Portanto, torna-se bem sucedida a organização que está constantemente criando novos conhecimentos:

Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam constantemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora do conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.39).

Segundo o autor, criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos dentro dela, e nas empresas criadoras do conhecimento, inventar um novo conhecimento é uma forma de ser, ou seja, todos os empregadores são trabalhadores do conhecimento, são empreendedores.

Desse modo, a empresa consegue criar uma tempestade de ideias, possibilitando o seu surgimento e sua transformação em inovações, pois segundo Drucker (2008, p.191) “[...] as inovações eficazes começam pequenas, não são grandiosas e procuram fazer uma coisa específica”, o autor ainda acrescenta que a

informação e o conhecimento são as fontes da produtividade e da competitividade das organizações.

Chiavenato (2009) também defende que nesta Era da informação que se vivencia, o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante da empresa. Outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo rapidamente seu lugar. Nessa ótica, Stewart (2002) chega a afirmar que o conhecimento é o ativo mais importante da empresa.

Os fatores internos e externos estão envolvidos no processo de inovação de uma organização, Tigre (2006, p.93) afirma que “[...] as empresas inovadoras geralmente recorrem a uma combinação de diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento tanto de origem interna quanto externa.”

Segundo o autor, as fontes internas envolvem atividades que visam desenvolver produtos e processos e também a obtenção de melhorias por meio de programas de qualidade, treinamentos e aprendizados. Já as fontes externas para o mesmo são aquelas que envolvem a aquisição de informações codificadas, como manuais técnicos, softwares; consultorias especializadas, obtenção de máquinas com novas tecnologias, entre outras.

Para Drucker (1975), inovação não é um termo técnico, é um termo econômico e social. Seu critério não é a ciência ou tecnologia, mas sim, uma mudança no meio ambiente econômico ou social, uma mudança no comportamento das pessoas como consumidores ou produtores. A inovação cria novas riquezas ou novo potencial de ação mais do que novo conhecimento. Ou seja, significa que a maior parte dos esforços inovadores terá que vir dos lugares que controlam a mão de obra e o dinheiro necessário para os desenvolvimentos necessários.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.41), “[...] a essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão ou um ideal determinado”. Os autores trazem as empresas japonesas como exemplo de fontes criadoras do conhecimento e inovação, afirmando também que qualquer empresa que queira competir com o conhecimento deve também aprender com as técnicas japonesas de criação do conhecimento. Os autores enfatizam destacando que, “[...] o cerne da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação do novo conhecimento não se refere simplesmente ao processamento da informação objetiva.”

Nonaka e Takeuchi (2008), completam afirmando que, para muitas organizações ocidentais a organização ainda é vista como uma máquina para o processamento de informações e, que de acordo com essa versão o conhecimento realmente útil é o formal e sistemático. Para eles, quando as organizações inovam, elas não processam simplesmente a informação, elas realmente recriam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora e defendem que desta forma as empresas recriam o ambiente.

## CONCLUSÃO

O diferencial que as organizações adotam, podem ou não, garantir a sua sobrevivência no mercado. Esse diferencial vem se aprimorando com o passar dos anos, pois o mercado exige cada vez mais das empresas. Essa competitividade deve ser tratada como diferencial e conquistar assim a vantagem competitiva.

Por meio deste estudo, conclui-se que as organizações devem usar o conhecimento como diferencial competitivo, assim podendo explorar novas fontes de recursos para almejar o sucesso. O conhecimento é um vasto campo para ser explorado, existem diversas formas e meios de se trabalhar com ele, sabe-se que o conhecimento pode ser tanto tácito quanto explícito, porém para alcançar a vantagem competitiva o tácito é ainda mais valioso do que o explícito.

Assim sendo, a maneira como as pessoas detêm esse conhecimento e a forma de transmiti-lo, podem determinar o sucesso de uma organização. Ao concluir o presente trabalho constata-se que o conhecimento e a sua correta aplicação são fundamentais para as organizações criarem inovações e, dessa forma, alcançarem a vantagem diante de seu concorrente. Portanto, as organizações por meio da inovação e tecnologia devem saber dominar o conhecimento e aliar-se a ele, transformar o ativo imaterial em novas fontes de ideias e estratégias, buscando a criação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Porém, para que os colaboradores possam criar inovação é necessário que a empresa crie um espaço que viabilize a criação e socialização do conhecimento, o “*ba*”, onde o conhecimento tácito é convertido para explícito por meio dos modos de conversão: socialização; externalização; internalização e combinação.

Com isso formam uma espiral do conhecimento que possibilita aos colaboradores uma constante evolução e aprendizagem, unindo fatores externos e internos, pois só assim haverá a diferenciação, por meio da inovação gerada pelo conhecimento. Nesse contexto, a organização conseguirá atrair cada vez mais seus clientes, destacar-se e alcançar a vantagem competitiva no mercado.

Diante de tudo isso, pode-se concluir que a gestão do conhecimento envolve a análise de diversos aspectos organizacionais, pois atua no intelectual das pessoas, age diretamente no ambiente econômico e social, nos modelos e práticas organizacionais. Acima de tudo, a gestão do conhecimento é um processo contínuo de transformações e melhorias, busca a criação de novas ideias e novos diferenciais, associados aos objetivos estratégicos de uma organização com o intuito de alcançar a vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos humanos**. Fundamentos básicos. 7.ed. São Paulo: Monele, 2009.

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

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**. 5. ed. Tradução de: Nivaldo Montigelli. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **Inovação e Espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERREIRA, Danielle Thiago. O profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento: perfil de habilidades demandadas por empresas de recrutamento e seleção de recursos humanos. **IN: SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). O Profissional da Informação em Tempos de Mudanças**. São Paulo: Alínea, 2005

ROBERTS, John. **Teoria das Organizações**. Redesenho organizacional para o crescimento e desempenhos máximos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

NONAKA Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

## **A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Anelise Holz<sup>27</sup>  
Gilmária dos Santos<sup>28</sup>  
Jacieli de Lurdes Lucas<sup>29</sup>  
Iara Inês Hendges Bamberg<sup>30</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>31</sup>

### **RESUMO**

Este artigo trata da importância do sistema de gestão ambiental, seus benefícios e vantagens que a organização pode usufruir para conquistar novos clientes, além de manter os já existentes. Para atingir este objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica onde comprova que a gestão ambiental das organizações pode ser definida como aquela que determina a política de qualidade e que promove o desenvolvimento sustentável no meio ambiente, onde a organização atua. Dentro dela está integrado o sistema de gestão ambiental (SGA), o qual avalia os pontos fortes como redução de custo, diminuição de problemas ambientais, além de proporcionar a segurança da saúde de toda sociedade envolvida. Os pontos fracos do sistema de gestão ambiental são custos elevados para implementação na organização, além de um enorme comprometimento da equipe envolvida da questão ambiental, ao identificar essa necessidade de integrar o SGA na empresa. Por fim, conclui-se que as organizações estão cada vez mais conscientes da importância de utilizar o sistema de gestão ambiental dentro da organização, pois seus benefícios são totalmente visíveis e seus resultados são satisfatórios, trazendo assim, benefícios tanto para a organização bem como para a sociedade em geral.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Ambiental - Gestão Ambiental - Implementar.

---

<sup>27</sup> Acadêmica do Curso de Administração. 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [anelise-holz@hotmail.com](mailto:anelise-holz@hotmail.com)

<sup>28</sup> Acadêmica do Curso de Administração. 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [prisciane10@hotmail.com](mailto:prisciane10@hotmail.com)

<sup>29</sup> Acadêmica do Curso de Administração. 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [htajacy@hotmail.com](mailto:htajacy@hotmail.com)

<sup>30</sup> Acadêmica do Curso de Administração. 3º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [iarabamberg1@hotmail.com](mailto:iarabamberg1@hotmail.com)

<sup>31</sup> Mestranda em Desenvolvimento. Orientadora. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [catiarossa@fema.com.br](mailto:catiarossa@fema.com.br)

## **INTRODUÇÃO**

As organizações estão vendo que, além de oferecerem produtos e serviços de qualidade, elas precisam ter uma boa imagem ambientalmente correta para conseguir atingir seus objetivos e metas, e assim alcançar o sucesso.

A implementação do SGA na organização traz benefícios não só para a empresa, mas para toda a sociedade em que ela está inserida. Oferecer produtos e serviços com selo de preservação ambiental tornou-se muito importante no mundo globalizado de hoje.

O objetivo desse artigo é relatar sobre onde o sistema de gestão ambiental está inserido, o que significa gestão ambiental, e também para melhor entender, os tipos de regulamentação de leis e sua aplicação, esclarecer seus processos para que se tenha bem nítido os meios que podem ser utilizados pelas organizações.

Este artigo é uma pesquisa bibliográfica que busca informações a respeito da importância do sistema de gestão ambiental (SGA) para as organizações.

O assunto abordado será um breve resumo de gestão ambiental, mostra o que é sistema de gestão ambiental, e também faz uma análise dos tipos de legislação existentes como a ISO, e finaliza abordando sobre a importância, benefícios e vantagens do sistema de gestão ambiental.

## **1 GESTÃO AMBIENTAL**

A gestão ambiental da empresa pode ser compreendida como aquela que determina a política de qualidade, pois promove o desenvolvimento sustentável no meio ambiente onde a empresa atua.

Segundo Donaire (2009), o aumento da conscientização da sociedade e também da educação ambiental nas escolas, levará os futuros consumidores a exigirem que as organizações se preocupem mais com as questões ambientais para poderem manter assim, uma postura responsável perante a sociedade.

Dessa forma, as empresas buscam cada vez mais implementar a gestão ambiental, pois só assim vão produzir produtos ecologicamente corretos e conquistar novos clientes.

De acordo com Donaire (2009), os aspectos que devem ser analisados na gestão ambiental dentro da organização são: planos de observação de vantagens, criação de produtos amigáveis, implementação nos processos produtivos que economizam recursos, e que criem uma imagem positiva para a empresa.

Nesse sentido Barbieri (2007, p.118), expõe que “[...] as ações ambientais da empresa resultam de uma postura reativa da empresa, na qual ela centra suas atenções sobre os efeitos negativos de seus produtos e processos produtivos mediante soluções pontuais.”

Portanto, a organização da empresa procura diminuir os erros praticados ambientalmente, inovando e agregando valor aos produtos, evitando desperdícios de matéria-prima, de energia, ajudando assim, a evitar os problemas ambientais.

Conforme Barbieri (2004), existem três formas de abordar os problemas ambientais referente às atividades empresariais que são: controle de poluição, prevenção da poluição e incorporação das questões ambientais na estratégia empresarial.

De acordo com Barbieri (2004), para controlar a poluição é necessário a pressão da sociedade e dos governantes para que as empresas cumpram as leis estabelecidas. A tecnologia hoje existente ajuda a minimizar a poluição aumentando a qualidade dos produtos produzidos nas empresas e também a recuperar e diminuir danos causados por possíveis acidentes. Toda essa tecnologia utilizada na proteção ambiental gera custos altos para a empresa, até o momento esses custos não foram repassados aos produtos. Por isso, muitos empresários relutam na implementação da gestão ambiental, pois com o aumento dos preços, o maior lesado é o consumidor. Porém, é preciso avaliar bem a importância da natureza e da vida dos seres humanos aqui na terra.

Para este mesmo autor, a prevenção da poluição significa mudar alguns processos produtivos para poder aumentar sua produção sem prejudicar o meio ambiente, assim a empresa produz bens e serviços com qualidade e com responsabilidade ambiental.

No que se refere a uma estratégia empresarial Barbieri (2004) destaca que é o ponto central de um negócio vantajoso tanto para o presente, como para o futuro da empresa, onde são estabelecidas ações, metas e objetivos a serem cumpridos.

Outro fator importante citado por Barbieri (2004), é a implementação de um modelo de gestão ambiental, que pode ser formulado pela própria organização, criando assim um diferencial aos produtos da empresa. Porém, ao inserir um modelo de gestão ambiental, deve-se avaliar o modelo a ser implementado, pois será trabalhado por diversas pessoas, cada uma com sua maneira própria de trabalhar.

Aqueles que possuem postos de direção nas empresas, nos seus diversos níveis, sentem-se cada vez mais responsáveis junto à comunidade, pois compreendem o papel das empresas na contaminação ambiental, o que reflete no seu cotidiano. O nível de responsabilidade social adquirido para a conservação do meio ambiente inclui a preocupação com a diversidade, com as necessidades das gerações futuras e com os efeitos do processo produtivo na comunidade local. (DIAS, 2010, p.57).

As organizações que implantarem um sistema de gestão ambiental em suas empresas poderão possuir uma vantagem competitiva e um grande diferencial, se comparado com as empresas que não fazem uso de um sistema de gestão ambiental. Portanto, a preocupação com o meio ambiente e a implantação da questão ambiental nas empresas traz uma imagem positiva aos seus clientes e à sociedade.

## **2 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA)**

Nos dias de hoje, a sociedade moderna está requerendo compromissos por parte das organizações em relação à preservação do meio ambiente, o sistema de gestão ambiental colabora com a preservação ambiental onde a empresa está inserida, favorece no bom desenvolvimento da empresa.

Caso as organizações optarem por um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), a empresa estará construindo uma imagem positiva perante a sociedade, seus funcionários, e assim tornando-se mais competitiva no mercado.

Segundo Barbieri (2004), um sistema da gestão ambiental requer a reformulação da organização em sua atividade administrativa para minimizar ou

eliminar problemas em relação ao meio ambiente onde atua. O SGA determina que os objetivos e as metas da organização sejam reformulados, conforme a atuação na preservação do meio ambiente, devem ser avaliados e mensurados os resultados que o sistema proporciona, deve haver disseminação, ou seja, comunicação sobre a preservação e os cuidados com o meio ambiente, onde todos os setores da organização (funcionários) têm que estar cientes dos riscos que seu setor oferece ao meio ambiente e para a saúde de toda sociedade.

A implementação do SGA dentro da organização, facilita à empresa a melhorar seus resultados e reduzir gastos. Para um SGA funcionar de forma correta e adequada, precisa do comprometimento de todos os envolvidos no processo, principalmente da alta direção.

Sistema é um conjunto de partes interrelacionadas e sistema de gestão ambiental é um conjunto de atividades administrativas e operacionais interrelacionadas para abordar os problemas ambientais atuais ou para evitar o seu surgimento. (BARBIERI, 2007, p.153).

Já Rovere et al (2001) refere-se que para fazer a implementação do SGA na empresa, o empresário deve elaborar uma estratégia para melhorar os processos administrativos e operacionais da mesma. Através de um sistema de gestão ambiental a empresa pode avaliar seus pontos fortes e fracos, o SGA é uma ferramenta para avaliar os processos relacionados ao meio ambiente. Esse SGA visa garantir a redução de custos da empresa, e uma melhor imagem perante a sociedade.

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

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

### 3 ISO 14.000, 14.001 e 14004.

Para que as organizações se baseiam em algo concreto foram elaboradas leis que regularizam a situação ambiental na organização, assim as empresas possuem algo em que elas podem procurar recursos para a implementação do sistema de gestão ambiental na sua organização.

Segundo Donaire (2009), a *International Organization for Standardization* (ISO), Organização Internacional para Padronização, foi fundada em 1946, na Suíça. Sendo uma organização não-governamental que congrega mais de 100 países inclusive o Brasil. Seu objetivo é desenvolver normas internacionais e contratos voluntários, que implementa a fabricação, comunicação, comércio e sistemas de gerenciamento. Aplicam-se a todos os tipos de organizações, independente de suas condições geográficas, culturais e sociais. No Brasil, o representante é ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. A ISO 14000 serve para padronizar a questão ambiental das organizações usando uma sistemática de implementar, gerenciar, auditar e certificar.

A norma da ISO 14004 abrange os princípios de um sistema de gestão ambiental conforme quadro a seguir.

Princípios	Definição
Comprometimento e Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento e liderança;</li> <li>- Avaliação e análise ambiental;</li> <li>- Implantar política ambiental;</li> </ul>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e avaliar aspectos ambientais;</li> <li>- Critérios Internos de desempenho;</li> <li>- Objetivos e metas ambientais.</li> </ul>
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegura a capacitação;</li> <li>- Recursos Humanos e Financeiros;</li> <li>- Integração do SGA;</li> <li>- Responsabilidade técnica e pessoal;</li> <li>- Conscientização ambiental e motivacional;</li> <li>- Documentação do SGA;</li> <li>- Controle operacional.</li> </ul>
Medição e Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento;</li> <li>- Ação corretiva e preventiva;</li> <li>- Gestão da informação</li> </ul>
Análise e Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise crítica do SGA</li> <li>- Melhoria contínua</li> </ul>

Quadro 1: Princípios de um Sistema de Gestão Ambiental

Fonte: Donaire (2009, p.60 a 62)

A partir desses princípios, as organizações podem ter uma noção básica de como as normas da ISO interagem no SGA. Com isso, possibilita para que as organizações tenham facilidades para implementar as normas.

Segundo Barbieri (2007), a ISO 14.000 estabelece requisitos específicos voltados à política, exige a identificação dos aspectos ambientais, avaliação do ciclo de vida do produto e requer estabelecimento e cumprimento das metas e objetivos. Logo, para Donaire (2009), a série da ISO 14.000 foi lançada para promover uma aproximação entre o consenso voluntário do controle de aspectos ambientais e a visão de prevenção nos sistemas de gerenciamento ambiental.

Barbieri (2007), afirma que na ISO 14.001 a organização tem como objetivo manter e controlar os procedimentos a fim de identificar os aspectos ambientais que nela se encontram e, então buscar a melhor maneira para resolver o problema, respeitando as regras da legislação.

Donaire (2009) caracteriza a ISO 14.001 como um processo de gerenciamento das atividades da empresa, podendo ser usada por qualquer tipo de organização, seja ela industrial comercial ou de serviço, visando o reforço no melhoramento quanto à proteção ambiental. Haverá a participação de todos os membros: clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e também a sociedade.

Para este mesmo autor, a ISO 14.004 é um guia que fornece informações de como prosseguir o que se deseja. Ajuda a empresa autoavaliar-se, ou seja, é uma revisão dos aspectos ambientais da empresa. Já Barbieri (2007), diz que na ISO 14.004 as políticas devem expressar-se através de declarações escritas que afirmam o compromisso e o desempenho da organização, levando em conta a missão e a visão da organização, buscando a melhoria contínua e trabalhando para a prevenção da poluição.

#### **4 A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA)**

Conforme já relatado, o sistema de gestão ambiental engloba um conjunto de informações que auxilia na preservação do meio ambiente. Ele faz com que a empresa crie uma estratégia planejada, que se encontra dentro das normas ambientais, bem como controlar e reduzir os impactos ambientais.

Segundo Assumpção (2008), uma organização pode optar em implementar o SGA por inúmeros motivos, como por exemplo: interesse em melhorar sua imagem a fim de que consumidores preferem produtos ecologicamente corretos, definição ou exigência dos clientes, interesse em ampliar o mercado, demonstrar bons resultados ambientais, melhoria da competitividade (vantagem de mercado), compromisso ambiental que é prática básica no comércio internacional, ou então interesse nas reduções de custos com minimização dos desperdícios de matéria-prima e insumos, e eliminação de risco de passivo ambiental e despesas, etc.

Com respeito às vantagens obtidas pela implementação de um SGA, as seguradoras reconhecem que essas empresas possuem menores riscos de acidentes e que, por assim demonstrarem, danos materiais e pessoais por acidentes serão conseqüentemente menores e menos prováveis. Em geral, empresas com um SGA eficiente podem solicitar menores valores de prêmios de seguros e maiores intervalos de tempo entre fiscalizações. (ASSUMPÇÃO, 2008, p.58).

O SGA é de suma importância, pois com ele a organização reduz seus custos evitando desperdício de energia, tempo, dinheiro e ainda obtendo a qualidade dos produtos e serviços através do uso da tecnologia, produzindo assim, com excelente qualidade, deixando seus clientes satisfeitos, pois, estão adquirindo produtos e serviços ecologicamente corretos.

Segundo Assumpção (2008), os fatores que o SGA favorece são: redução de custos, consumo de energia, riscos da saúde dos trabalhadores, melhoria na produtividade, redução dos riscos ambientais, diminuição do passivo ambiental e melhoria da imagem pública da empresa.

Convém lembrar que a existência de um plano ambiental formal, embora importante, não é suficiente, pois a transformação da questão ambiental em um valor da organização vai depender das ações da Alta Administração e de suas gerências. Os exemplos que elas darão sobre a importância do meio ambiente provocarão conseqüências no resto da organização. (DONAIRE, 2009, p.65).

De acordo com Donaire (2009), um plano bem elaborado com reuniões frequentes, comprometimentos da organização, principalmente a parte da chefia, seguida dos funcionários, ajudará o SGA a tornar-se eficiente e eficaz. Contudo, uma organização que utiliza o sistema de gestão ambiental passa a fazer do sistema

um fator estratégico favorecendo ainda mais a organização e gerando um diferencial a favor da empresa.

## CONCLUSÃO

A globalização vem cada vez mais trazendo informações, debates e questionamentos sobre a gestão ambiental nas organizações. Com isso, o administrador está sendo desafiado a encontrar formas para que haja uma interligação do útil ao agradável, ou seja, implementar um sistema de gestão ambiental na organização, para que esse sistema traga benefícios e um bom aproveitamento.

Este artigo teve por objetivo tratar da importância do sistema de gestão ambiental, seus benefícios e vantagens que a organização pode usufruir para conquistar novos clientes, além de manter os já existentes.

Portanto, as organizações devem perceber que o sistema de gestão ambiental é eficaz e de suma importância para o andamento correto das atividades dentro da organização, só assim elas poderão atingir excelência na redução de custos, e aumento de vantagem competitiva.

As organizações estão cada vez mais conscientes da importância de utilizar o sistema de gestão ambiental dentro da organização, pois seus benefícios são totalmente visíveis e seus resultados são satisfatórios, trazendo assim, benefícios tanto para a organização como para a sociedade em um todo.

Por fim, as organizações estão vendo que, além de oferecerem produtos e serviços de qualidade, elas precisam ter uma imagem ambientalmente correta para conseguir atingir seus objetivos, metas, resultando como consequência o sucesso.

## REFERÊNCIAS

ASSUMPÇÃO, Luiz Fernando Joly. **Sistema de Gestão Ambiental**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

---

\_\_\_\_\_. **Gestão Ambiental Empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental**. 1. ed. São Paulo: Atlas. S.A., 2010.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

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

---

## MARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Angélica Cappellari<sup>32</sup>  
Edivan Passing<sup>33</sup>  
Luiz Fernando Desbessel<sup>34</sup>  
Maiara Ciekorski<sup>35</sup>  
Márcio Abitante<sup>36</sup>

### RESUMO

Com a globalização da economia o ambiente empresarial mudou e novidades aparecem todos os dias, as empresas precisam acompanhar este ritmo de mudanças para atender as necessidades do mercado e, um dos fatores que fazem a diferença neste contexto é o marketing estratégico. Desta forma, surge a importância do planejamento estratégico, onde a administração pode preparar-se para trabalhar com situações previstas e adversas, tendo o processo de gestão e controle para garantir o atendimento dos resultados, reduzir as diferenças existentes entre o desempenho real e o planejado. Neste sentido, a busca por um diferencial no mercado faz toda a diferença, e algumas empresas estão descobrindo que a sustentabilidade e as ações socialmente responsáveis podem representar esta diferenciação para o mercado. Além disto, para uma efetividade de marketing, as empresas precisam estar preparadas e com foco definido para cada negócio, conhecendo seu público-alvo, os tipos de clientes efetivos e potenciais, para conseguir definir e mover ações mercadológicas com assertividade, usando de inovações tecnológicas, métodos sustentáveis e demais fatores para atender os objetivos planejados. Contudo, tão importante quanto conhecer os clientes é conseguir satisfazê-los, entrando então a questão do pós-vendas como ferramenta para análise de atendimento, demonstrando interesse em melhoria contínua no relacionamento com os clientes para gerar satisfação e competitividade no mercado.

Palavras - chave: Marketing estratégico – clientes – diferenciais competitivos.

### INTRODUÇÃO

---

<sup>32</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [angelicakppellari@yahoo.com.br](mailto:angelicakppellari@yahoo.com.br)

<sup>33</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [edivan.passing@hotmail.com](mailto:edivan.passing@hotmail.com)

<sup>34</sup> Acadêmico do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [luizcopetti@hotmail.com](mailto:luizcopetti@hotmail.com)

<sup>35</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [maiacie@hotmail.com](mailto:maiacie@hotmail.com)

<sup>36</sup> Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [marcio@efikacia.com.br](mailto:marcio@efikacia.com.br)

Em um mercado cada vez mais globalizado e cheio de inovações, as empresas precisam gerenciar com agilidade suas informações e buscar diferenciais para se destacar dos concorrentes. O marketing vem sendo uma ferramenta de extrema importância neste contexto e usado também para gerar diferenciação entre as empresas, por isso ele requer planejamento e controle com visão estratégica.

Analisar os tipos de clientes e o mercado tornou-se então uma necessidade, o consumidor quer sentir-se valorizado pelas organizações e as empresas precisam definir ações para atender esta premissa ou perdem competitividade. Por isto, muitas adotam medidas à sustentabilidade, responsabilidade social, inovações tecnológicas e relacionamento pós-vendas como estratégia para agregar satisfação e fidelidade em seus clientes. Desta forma, agregam valor aos seus produtos e melhoram o relacionamento com os clientes para garantir maior competitividade.

Neste sentido, marketing estratégico é formulado ao longo prazo e busca entender estas necessidades do mercado consumidor para destacar os produtos e serviços das empresas visando atender com maior eficácia os clientes, por isso é necessário estar atento às tendências e novidades do mercado, alinhado com os objetivos da organização.

## **1 O MARKETING E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Analisando o cenário empresarial da atualidade, observa-se que o marketing é um dos principais fatores a ser considerado no contexto estratégico das empresas. Através do plano de marketing podem-se traçar as metas e os objetivos da empresa e assim, construir uma relação entre o produto e o mercado consumidor. Para Las Casas (2006, p.18): “O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda relação produto/mercado que, em conjunto com outros planos táticos, forma o plano estratégico”.

Com a globalização da economia, as novidades aparecem todos os dias e as empresas precisam acompanhar o ritmo acelerado do mercado consumidor, para Kotler e Keller (2006, p. 65): “O planejamento estratégico orientado para o mercado

é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança.” Desta forma, surgem novas campanhas de marketing, as quais precisam ser bem elaboradas, para não prejudicar a imagem do produto e da empresa que está promovendo-o.

Segundo Las Casas (2009, p.325): “[...] um planejamento de marketing tanto pode ser informal, como formal, mas, evidentemente, este último é mais recomendado, pois, entre vários benefícios, possibilita otimização de recursos disponíveis.” Desta forma, é através do planejamento formalizado que o administrador pode preparar-se para trabalhar com a situação que está prevista e também com as adversidades que poderão ocorrer durante a execução do plano de marketing da empresa, readequando as ações de acordo com as condições e mudanças.

Ainda conforme Las Casas (2009, p.332), “O planejamento tem sido considerado uma das principais atividades da administração mercadológica para que as empresas consigam atingir seus objetivos de forma lucrativa.” Nos dias de hoje, as mudanças são frequentes e as empresas não podem perder tempo tentando promover produtos que já não são tão procurados pelos consumidores. Para Kotler (2008), “Marketing é uma área em que a rápida obsolescência de objetivos, políticas, estratégias e programas representam uma possibilidade constante.”

Além de planejamento, é muito importante realizar a gestão e a avaliação da assertividade da estratégia, para garantir o controle e execução do planejamento realizado. Segundo Las Casas (2009, p.333):

O processo de controle inclui principalmente a busca de uma forma-padrão para que o desempenho futuro possa ser avaliado. Além disso, inclui a comparação do desempenho atual com a forma-padrão determinada, além da tentativa de reduzir a diferença entre desempenho esperado e atual.

Com um planejamento estratégico a empresa consegue definir sua visão, missão, as metas e objetivos estratégicos. Além disso, é importante analisar as oportunidades e ameaças, bem como, os pontos fortes e fracos, sempre focando o cliente-alvo da organização. Para Kotler e Keller (2006, p. 65):

O planejamento estratégico para negócios individuais dá origem às seguintes atividades: definição da missão do negócio, análise das oportunidades e das ameaças externas, análise das forças e fraquezas internas, estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas de apoio, implementação dos programas, coleta de feedback e exercício de controle.

Definir o negócio da empresa e o mercado-alvo é fundamental para garantir a competitividade no mercado.

### 1.1 AÇÕES SUSTENTÁVEIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING.

A busca por melhor qualidade de vida vem transformando as atitudes do ser humano quanto à consciência ambiental e a responsabilidade de preservar recursos naturais escassos. Segundo a pesquisa realizada no ano de 2010, acessada no site da Confederação Nacional da Indústria (CNI-IBOPE), demonstra que a maioria da população entrevistada aceitaria pagar mais caro por produtos ecologicamente corretos. Isso é um incentivo ao marketing sustentável como uma ferramenta estratégica: uma exigência do cliente e da sociedade.

Segundo a afirmação de Kotler (2006, p.04) “[...] o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.” O marketing pode criar uma necessidade inexistente nos indivíduos, gerando muitas vezes um consumo impulsivo e excessivo de produtos e serviços, resultando imponderações ambientais.

O autor Tachizawa (2008) ressalta que uma organização somente é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável perante o mercado, fazendo da questão ambiental um diferencial e uma vantagem competitiva. Afirma ainda que, a responsabilidade social e a implementação de novos recursos ambientais e produtivos fazem com que algumas empresas consigam causar menos impactos ambientais, produzindo de forma efetiva e ecologicamente correta, sem comprometer as gerações futuras.

É fundamental que as empresas buscam desenvolver práticas comerciais dentro dos planos éticos societários, desde o seu desenvolvimento até sua concretização.

O marketing societal assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade. (KOTLER, 2008, p.44).

O site do portal Meu Mundo Sustentável (2011) traz o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) feito pela Bovespa em dezembro de 2005, que lista as empresas mais sustentáveis para investir e, evidencia que as empresas que mais possuem preocupações com o meio ambiente e o bem-estar da sociedade se tornam preferência dos consumidores. Além de estarem preparadas para possíveis crises ambientais. Os administradores contemporâneos necessitam de qualificação para enfrentar e sobreviver diante destas preocupações.

Tachizawa (2008) ressalta que, no Brasil, o número de empresas que utilizam métodos de gestão ambiental tem prosperado nos últimos anos. O Banco Santander (2011) afirma no seu site a utilização de métodos sustentáveis, que incentiva o desenvolvimento social e cultural e preserva o meio ambiente. O Grupo destina recursos econômicos e humanos, mediante três linhas de atuação: programa global de colaboração com as universidades, programas locais de ação social e uma política ativa de proteção do meio ambiente.

A empresa brasileira Azul (2011), de linha aérea, em 2008 referencia em seu site que possui práticas sustentáveis, como poltronas revestidas em couro ecológico em seus aviões. No Site da Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de apoio à saúde da mama (Femama) consta que em 2010 a Azul e a Embraer se uniram à Femama para uma campanha de prevenção ao câncer de mama. Um jato Embraer da Azul e um ônibus foram pintados de rosa (cor símbolo da luta contra o câncer de mama).

É perceptível a necessidade e a importância de empresas adotarem métodos sustentáveis, não somente como estratégia para alavancar o lucro, mas visando o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. O Marketing como estratégia pode possuir diversos elementos para destacar-se perante o mercado competitivo, podendo utilizar métodos sustentáveis a fim de aprimorar seu produto.

---

## **2 O MARKETING E O MERCADO CONSUMIDOR**

O marketing se preocupa em interpretar os consumidores para conseguir satisfazer com excelência as suas necessidades e analisando o mercado, observa-se que cada vez mais as pessoas querem sentir-se valorizadas, uma forma de isto acontecer é conseguindo ouvir os clientes, pois, eles poderão apontar onde a empresa precisa mudar para satisfazê-los, desta forma, poderão ser adotadas medidas corretivas buscando suprir essas falhas. Segundo Machline, et al. (2003) “Na era dos clientes, os consumidores querem voltar a ser clientes, para serem tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas individualmente”. Outro ponto positivo de ouvir os clientes é que eles poderão fornecer novas ideias para melhorar ainda mais os pontos positivos da organização.

Há medida que os produtos tornam-se mais complexos, as empresas buscam obter fatores que as destacam diante de seus concorrentes, é importante buscar ações para diferenciação. Com um mundo tão globalizado, partindo dos conhecimentos do consumidor, o marketing tem o objetivo de enfatizar a imagem estratégica que a organização quer evidenciar, trazendo um diferencial de seus concorrentes, fazendo com que a empresa se destaque para alcance de seus objetivos.

Os objetivos conduzem as empresas para certos caminhos desejados pela administração. Os objetivos podem ser qualitativos, como, por exemplo, obter certa fatia de mercado, ou qualitativos, como projetar uma imagem de competência. Eles são geralmente estabelecidos por prazos de um a dois anos e, em alguns casos, por prazos, como três, quatro, cinco anos etc. (Las Casas, 2009, p. 48).

Para Godri (1994, p.17) “[...] propaganda é apenas 1% do processo de marketing, o contato do dia a dia é o que realmente importa”. Isto mostra a importância de um bom atendimento aos clientes, será a impressão que a empresa transmite. O cliente deve sentir-se valorizado e, compreendido nas suas necessidades e anseios, assim repetirá a compra outras vezes.

Identificam-se também as inovações tecnológicas como diferencial estratégico de mercado, ajudando a destacar-se dos concorrentes com novos produtos e escopos de mercado, desta forma, o profissional do marketing para destacar-se

deve acompanhar todas as tendências e novidades do mercado para estar atualizado e explorar todas as possibilidades de evolução para a empresa onde está inserido. Segundo Kotler (2008), as novas tecnologias que proporcionam valor superior na satisfação de necessidades estimulam os investimentos e a atividade econômica. Infelizmente, as descobertas tecnológicas não surgem linearmente no tempo. O invento do rádio atraiu grandes investimentos que também foram diminuindo até o advento da televisão. Porém, ainda hoje uma das formas mais utilizadas para se fazer Marketing Empresarial ainda é o rádio e a televisão. Com o tempo, outras formas de promover a marca da empresa foram crescendo como *web sites*, *e-mail* com propagandas da organização, *outdoor* em pontos estratégicos às margens das vias públicas, entre diversas outras formas de ferramentas de marketing.

Conforme Kotler (2008) a nova tecnologia gera importantes consequências ao longo prazo, nem sempre previsíveis. O profissional de marketing deve observar a tendência tecnológica descrita a seguir: aceleração do passo na mudança tecnológica. Muitos dos produtos comuns de hoje não estavam disponíveis há 30 anos. Com isso, observa-se que a necessidade de se consumir e os produtos acabam mudando conforme a época que se encontram.

## 2.1 CONHECENDO OS CLIENTES

Para o marketing, outro ponto muito importante é conhecer os clientes da empresa, para conseguir gerar estratégias eficientes de acordo com o público que se deseja atingir, desta forma, destacam-se alguns dos tipos de clientes que estão inseridos no mercado:

Clientes potenciais: “são pessoas ou empresas que podem se tornar clientes do produto ou serviço” conforme afirma Machline, et al (2003, p.40). Os clientes potenciais são aquelas pessoas que ainda não usufruíram dos serviços ou produtos oferecidos pela empresa.

Experimentadores: “[...] são os clientes que realizaram a primeira compra na empresa.” (MACHLINE, et al. 2003, p. 40). Os experimentadores ainda não podem

ser considerados clientes, mas têm uma grande chance de se tornarem clientes caso aprovarem os serviços da empresa.

Clientes fiéis: “[...] são os clientes que estão satisfeitos, têm atitude favorável em relação à empresa.” (MACHLINE, et al, 2003, p. 40). Os clientes fiéis demonstram um elevado nível de satisfação com os serviços ou produtos oferecidos pela empresa, geralmente repetem a compra.

Advogados da marca: “[...] são os clientes que além de repetirem a compra têm um alto envolvimento emocional com a empresa e indicam o produto ou serviços a outras pessoas.” (MACHLINE, et al 2003, p.41). São os clientes que sempre compram na mesma organização e, além disso, fazem propaganda dos produtos oferecidos pela mesma sem nenhuma remuneração somente pelo nível de satisfação.

Segundo Kotler (1998, p. 53), “Satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação esperada pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.” Dessa maneira, pode-se entender que, para o cliente se sentir totalmente satisfeito a empresa deve oferecer bens ou serviços de qualidade, a fim de surpreendê-lo positivamente, caso contrário, poderá causar um sentimento de frustração no cliente.

Além de organizar os fatores diferenciais, planejar o desenvolvimento da empresa, analisar os clientes e as novas tecnologias para se manter no mercado, entende-se que é muito importante cultivar os clientes atuais da organização e fidelizá-los, dentro desta realidade estão as ações de pós-vendas.

## 2.2 PÓS-VENDAS COMO FATOR PARA SATISFAÇÃO

Na era da tecnologia e da informação globalizada, observa-se o pós-vendas como uma ferramenta de marketing adequada para fortalecer as estratégias das empresas e garantir satisfação do consumidor. Para Las Casas (2009), as empresas apresentam produtos e soluções para os clientes, mas é através da pós-vendas que será avaliada a aceitação e a satisfação dos clientes, para realizar as mudanças e melhorias necessárias para o melhor atendimento dos mesmos. Las Casas (2009, p. 219) destaca que “[...] depois da aceitação e do fechamento da venda é a hora da

verdade, da concretização de todas as promessas feitas.” Trazendo assim, um suporte para o cliente avaliar, entender e demonstrar a sua opinião sobre o negócio concretizado.

Observa-se a fidelização do cliente, com vendedores qualificados e preparados para mostrar o melhor do seu produto, de acordo com a afirmação:

Por isso, é necessário que o administrador de vendas tome cuidado especial em preparar seus vendedores, uma vez que eles são de importância vital para o sucesso da empresa, em longo prazo, por estarem em permanente contato com os clientes que, se bem atendidos, por força de venda capacitada, retornarão e indicarão outros clientes. (Las Casas 2009, p. 219).

Assim, para expandir os negócios da empresa, o melhor é o cliente sentir-se satisfeito com a compra, indicando a organização para outras pessoas fazendo uma forma de marketing gratuito para a marca da empresa. Trazendo novos clientes para a empresa.

Cada vez mais deve haver preocupação com esta avaliação que é feita após a venda, podendo observar onde a empresa está errando e tomar as medidas mais indicadas para solucionar a questão a ser resolvida, avaliando e comparando os resultados das vendas atuais com as vendas posteriores. Segundo Las Casas (2009, p. 232), “A análise de vendas é um estudo detalhado dos registros da empresa. Esta análise é feita por vendas gerais, por vendedores, regiões ou território e mesmo por tipo de clientes.”

A análise de vendas permite examinar quais os grupos de consumidores que dão maior retorno e quais estão dando prejuízo para a organização. Para que a análise possa ocorrer de forma eficiente, os dados devem ser coletados de forma precisa com informações verdadeiras. A pós-vendas neste contexto pode reforçar a satisfação dos grupos de clientes que são o foco da empresa e também potencializar as mudanças para tornar os demais clientes também referências em satisfação, gerando um ciclo de negócios que se torna um bom resultado para as empresas.

## **CONCLUSÃO**

Através deste estudo concluiu-se que o marketing é fundamental para definir os diferenciais de mercado, sempre alinhado com o planejamento estratégico para atender os objetivos da organização. Além disso, evidenciou-se que apenas o plano não faz acontecer, as ações de controle, gestão e acompanhamento da estratégica definida é um fator muito importante para que o resultado apareça.

Um marketing eficiente é aquele que consegue atender a empresa, mas também analisar o mercado, os clientes e suas características para identificar quais são os diferenciais mais valorizados pelo cliente, gerando também oportunidades de fidelização e melhoria contínua para as empresas.

O relacionamento com o cliente também apresenta um grande nível de importância, fazendo da pós-vendas uma ótima ferramenta para conseguir interação e retorno em relação ao que se acertou e o que precisa ser melhorado para atender as necessidades do mercado.

As inovações tecnológicas e a sustentabilidade também se destacam como itens que podem fazer a diferença junto aos clientes, sendo imprescindível a consideração destes pontos no planejamento estratégico de marketing das organizações.

Evidencia-se então, a importância do planejamento estratégico e do marketing para as empresas garantir competitividade no mercado e resultados positivos no cenário econômico da atualidade.

## REFERÊNCIAS

Azul Linhas Aéreas Brasileiras. **Portal Brasil**. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/index.php/aviacao/companhias/1413-azul-linhas-aereas-brasileiras-sa>>. Acesso em: 01 out. 2011.

**Banco Santander**. Disponível em: <[http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?accesibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148977290725&empr=SANCorporativo&leng=pt\\_PT&pagename=SANCorporativo/Page/SC\\_ContenedorGeneral](http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?accesibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148977290725&empr=SANCorporativo&leng=pt_PT&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral)>. Acesso em: 18 set. 2011.

Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de apoio à saúde da mama. **Femama**. Disponível em: <<http://www.femama.org.br/novo/noti.php?menu=not&id=36>> Acesso em: 01 out. 2011.

CNI-IBOPE. **Retratos da sociedade brasileira**: meio ambiente. Dezembro de 2010. Disponível no Site: <http://www.cni.org.br/portal/data/files/FF8080812CE1A984012CEB64E66F2ADC/CNI%20Ibope%20Meio%20Ambiente.pdf>.>. Acesso em: 05 set. 2011.

GODRI, Daniel. **Conquistar e Manter clientes**. 32. ed. Blumenau: Eko, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHLINE, Claude. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Portal Meu Mundo Sustentável: índice de sustentabilidade empresarial feito pela Bovespa. Disponível em: < <http://meumundosustentavel.com/noticias/ise/>.> Acesso em: 03 set. 2011.

SILVA , Helton Haddad Carneiro. et al. **Planejamento Estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

## **O BALANCED SCORECARD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Dionísio Raquel Nunes<sup>37</sup>  
Flaviha Dondoni<sup>38</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>39</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem por finalidade mostrar a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão junto ao planejamento estratégico. O planejamento consiste em formular um plano para o alcance das diretrizes estratégicas nas organizações, no qual o BSC surge como forma de gerenciar as variáveis ambientais no cenário que a organização se encontra, por meio de perspectivas definidas. Utilizou-se como metodologia, a pesquisa bibliográfica. Portanto, pode-se concluir que a metodologia do BSC torna-se uma ferramenta poderosa para a avaliação do planejamento estratégico, auxiliando o gestor num melhor controle dos mais variados indicadores da empresa.

Palavras-chave: planejamento - estratégia - organização.

### **INTRODUÇÃO**

O planejamento estratégico vem assumindo papel decisivo na tomada de decisão organizacional, desde os primórdios era utilizado em guerras pelos antigos generais na tomada de decisão. A estratégia define claramente as diretrizes organizacionais, missão, visão e valores; para, a partir desse ponto, avaliar o ambiente externo, as partes interessadas, quanto o interno, a empresa, analisando e cruzando informações para só então definir a estratégia. Após a definição estratégica, ocorre sua implementação em todos os níveis da organização. O controle das constantes reavaliações dos objetivos é fundamental para manter todos na direção correta.

---

<sup>37</sup> Acadêmico do curso de Administração-4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [dionisio-nunes@ig.com.br](mailto:dionisio-nunes@ig.com.br).

<sup>38</sup> Acadêmica do curso de Administração-4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [flaviha@ig.com.br](mailto:flaviha@ig.com.br).

<sup>39</sup> Mestre em Administração. Orientador. Professor do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [marcosrodrigues@fema.com.br](mailto:marcosrodrigues@fema.com.br).

Os Administradores, por décadas, vêm aperfeiçoando a maneira correta de administrar os recursos das organizações. A visão que sempre tiveram era no lucro e no controle financeiro, sem levar em consideração alguns fatores como: de pessoal, clientes e processos internos. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton, muito usada em todas as empresas com e sem fins lucrativos.

Esta ferramenta está dividida em quatro perspectivas distintas, quais sejam: perspectiva financeira, perspectiva clientes, perspectiva processos internos e perspectiva de aprendizagem e inovação. As perspectivas mantêm a sinergia da organização, fazendo com que todos os integrantes participem para o cumprimento da missão da organização.

Para atingir seus objetivos, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma, além desta introdução, aborda-se a importância do planejamento nas organizações, na seqüência, trata-se do planejamento estratégico, sua importância no direcionamento de como atingir o escopo organizacional. Logo em seguida, tem-se o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão. Por fim, apresenta-se o BSC na Gestão estratégica, bem como as conclusões do estudo.

## **1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Uma organização é composta por pessoas e a união entre elas soma esforços para alcançar um objetivo comum, porém para que esse objetivo final tenha êxito, é essencial que se tenha um planejamento, pois no ambiente competitivo é ele quem mostra o caminho aonde se quer chegar (ROLBINS, 2000).

O autor explica ainda que os gerentes devem planejar por quatro motivos, pois: o planejamento dá a direção; reduz o impacto das mudanças do ambiente em que a organização encontra-se; minimiza o desperdício e fixa padrões. Assim, a organização toda sabe onde deve chegar, evitando as curvas do caminho. No avanço do caminho onde os meios e fins estiverem mais claros, as ineficiências se tornarão mais óbvias.

De acordo com Chiavenato (2003), existem dentro do planejamento três níveis de hierarquia, descritas como: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico: caracteriza-se pelo plano de longo prazo, as decisões são tomadas pela alta cúpula da empresa, pois são eles que definem e tomam decisões quanto aos rumos da empresa e, de como atingir os objetivos do nível organizacional.

O planejamento tático: as decisões são tomadas por cada departamento no nível intermediário, nível de gerentes, onde acontece a ligação entre a cúpula da empresa e o nível operacional ou linha de produção, sendo os objetivos planejados em médio prazo.

O planejamento operacional: planejado em curto prazo, onde se preocupa com objetivos imediatos de cada atividade da empresa individualmente, é o nível mais baixo da empresa. Portanto, fica evidenciada a importância do planejamento nas organizações dentro de cada nível. Dessa maneira, aborda-se o planejamento estratégico como precursor das diretrizes na organização.

## **2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Maximiano (2004), estratégia é uma palavra de origem grega, usada para designar a arte dos generais. *Estrategos* eram comandantes supremos na antiga Grécia selecionados para planejar e fazer a guerra. O conceito nasceu da concorrência, que tem por objetivo anular ou frustrar o objetivo do concorrente, seja quando ele está sendo atacado ou atacando, como é o caso na guerra e nos negócios.

A estratégia é busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base de sua vantagem. (PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 5).

Conforme Chiavenato e Sapiro *apud* Drucker (2003), o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões, ele deve aumentar os resultados e diminuir as falhas existentes. Entretanto, para que se cumpra a finalidade da organização é necessário determinar qual o caminho da empresa a ser

seguido, no qual o processo de planejamento estratégico se dá por elementos fundamentais para o sucesso da organização.

Os autores comentam que esses elementos são constituídos, primeiramente, pela declaração da missão: onde é declarada a razão de ser da empresa, qual é seu ambiente de atuação, é a definição que antecede o diagnóstico estratégico. A visão dos negócios, que é a fonte inspiradora, sendo o estímulo e motivação para as pessoas alcançarem o sucesso da missão, no qual compõe a intenção estratégica da empresa.

O diagnóstico interno e externo; o diagnóstico externo analisa as oportunidades e ameaças para concretizar a missão, visão e os objetivos da organização, já o diagnóstico interno, mostra a situação interna da organização, detectando forças e fraquezas no ambiente em que atua.

Os autores ainda destacam no processo os fatores-chave de sucesso; que procura evidenciar questões críticas para a organização, os quais podem ser extraídos do modelo *SWOT* (*Strengths, Weaknesses and it environmental, Oportunities and Threats*) ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), onde é empregado na análise das variáveis do ambiente para a tomada de decisão.

Essa análise consiste em relacionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo com forças e fraquezas do ambiente interno, o resultado é a avaliação da interpretação com interrelação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, a partir desse diagnóstico a solução dependerá da missão da empresa.

Dando continuidade ao processo de planejamento estratégico os autores citam os sistemas de planejamento estratégico. O propósito é a criação de estratégias e implementação utilizando ações, tendo como diretriz a visão dos negócios, a missão e os objetivos; todos em uma hierarquia de importância, de urgência ou prioridades; dirigidos por meio de planos operacionais.

Deve-se dar importância à análise dos públicos de interesse conhecidos como *stakeholders*, que são pessoas, grupos ou organizações que podem influenciar ou ser influenciados pela organização. A finalidade consiste nos grupos e seus interesses relacionados com a missão da organização.

Os autores explicam o processo de formalização do plano e, para que esse plano de ação tenha êxito na sua implementação, exige controle sobre o trabalho

desempenhado. Por fim, a auditoria de desempenho de resultados, que consiste na reavaliação das estratégias, dando continuidade as que estiverem dando êxito e corrigindo as más estratégias.

De acordo com Chiavenato *apud* Miles e Snow (2003), a organização pode adotar ainda diferentes estratégias de acordo com a corporação existente. Estratégia defensiva, quando a organização busca no ambiente em que se encontra estabilidade e defesa dos concorrentes, por meio de preços competitivos e qualidade.

Já a estratégia ofensiva ocorre quando busca agredir e explorar novas oportunidades de negócio. A estratégia analítica, que se constitui na utilização da estratégia defensiva e ofensiva, minimizando os riscos e maximizando os resultados de maneira equilibrada. E, por fim, a estratégia reativa, onde a organização reage às mudanças que acontecem no ambiente que estão inseridas, constitui sinal de fracasso quando uma das outras estratégias já citadas não são seguidas.

A partir dos tipos e processos de implantação de estratégias comentadas pelos autores, será abordado como o BSC pode deixar de ser um sistema de medidas e transformar-se em um sistema de gestão da organização.

### **3 O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

Segundo Kaplan e Norton(1997), foi a partir de 1990, quando o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo de um ano, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, ou medição de desempenho na organização do futuro, iniciaram estudos motivados pela crença de que os indicadores de desempenho contábeis e financeiros estavam tornando-se obsoletos.

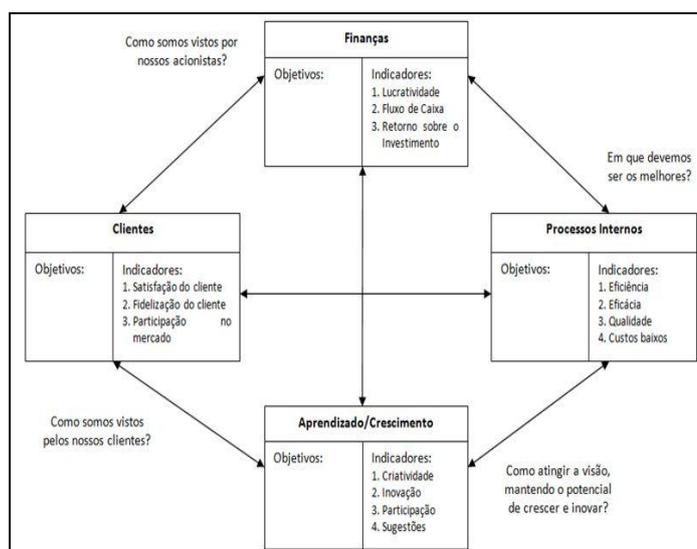
O estudo foi dirigido por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, líder do estudo e Robert Kaplan, como consultor acadêmico. O estudo reunia representantes de vários segmentos empresariais a cada dois meses, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

Os autores explicam que no início foram analisados vários cases, destacando-se a empresa AnalogDevices, onde utilizava um recém-criado *Scorecard* corporativo, com vários medidores de desempenho inovadores. O vice-

presidente de melhoria da qualidade e produtividade da AnalogDevices, Art Schneiderman, foi convidado a participar de uma das reuniões para compartilhar o uso do *Scorecard* de sua empresa; o resultado da reunião foi a melhoria do *Scorecard*, passando a chamar-se de “*Balanced Scorecard*” organizado em quatro perspectivas: financeira, cliente, interna e de inovação e aprendizado.

Para Faria e Costa (2005), a terminologia *Balanced*, é usada para mostrar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais de curto e longo prazo e a utilização de medidas financeiras e não-financeiras e o termo *Scorecard* demonstra como os resultados são apresentados, semelhante a um placar, como em um jogo.

Conforme Chiavenato (2003), o *Balanced Scorecard (BSC)*, é o método baseado no equilíbrio organizacional e está dividido em quatro diferentes perspectivas de objetivos, conforme ilustração 1:



**Ilustração 1: O Balanced Scorecard.**  
Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2003.

- a) **Perspectiva de Aprendizagem/Crescimento Organizacional:** para realizar a análise do ponto de vista Aprendizagem/Crescimento Organizacional, o Administrador deve pensar no que é básico para o futuro dos negócios da organização, considerando as pessoas, o alinhamento e estrutura organizacional em termos de investimento para o futuro.

- b) **Perspectiva dos Processos Internos:** para essa análise o Administrador deve possuir indicadores que garantam a qualidade dos produtos e processos; a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, bem como a qualidade das informações, da comunicação interna e interfaces.
- c) **Perspectiva do Cliente:** para desempenhar a análise do ponto de vista clientes, o Administrador deve possuir indicadores como: satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e novos clientes potenciais, bem como nível de serviços agregado à comunidade pelos quais os clientes, indiretamente, contribuam.
- d) **Perspectiva Financeira:** nessa perspectiva, o Administrador deve ter indicadores contábeis e financeiros para avaliar qual a lucratividade da empresa, investimentos e valor agregado sobre o patrimônio da organização.

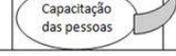
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do negócio</li> <li>• Participação no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro operacional</li> <li>• Crescimento do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 20% no lucro</li> <li>• Aumento de 12% no faturamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos pontos de venda</li> <li>• Expansão do crédito</li> </ul>
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Fidelização do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de retenção de clientes</li> <li>• % satisfação de clientes</li> <li>• Crescimento vendas/ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 50% na retenção</li> <li>• Aumento de 15% na satisfação</li> <li>• Aumento de 12% crescimento de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação da propaganda</li> <li>• Ampliação de vendedores</li> <li>• Implantação do atendimento ao cliente</li> </ul>
Processos Internos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade da fabricação</li> <li>• Maior eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de produtos fabricados sem defeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de 30% na qualidade</li> <li>• Aumento de 10% na eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de qualidade total</li> <li>• Programa de produtividade</li> </ul>
Inovação e aprendizado		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar e equipar o pessoal</li> <li>• Maior motivação do pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade do pessoal</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10% na produtividade</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da Universidade Corporativa</li> <li>• Aumento do Treinamento</li> </ul>

Ilustração 2: Exemplo de um BSC básico.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2004.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o alinhamento e o foco são extremamente importantes. O alinhamento significa coerência da organização e foco significa concentração, assim o *BSC* habilita a organização alinhar e focar na estratégia organizacional.

Dessa maneira, inicia-se a montagem do *BSC*, no qual devem ser seguidas etapas, iniciando pela definição da estratégia, onde a missão da empresa deve estar clara para todas as ações e devem estar de acordo com os objetivos da empresa, a estratégia organizacional deve ser descrita e comunicada por meio do mapa estratégico, para mostrar os objetivos organizacionais.

Os autores ainda destacam que o próximo passo é a montagem do mapa da estratégia, que significa desdobrar as estratégias organizacionais nas perspectivas básicas do *BSC*, buscando a sinergia dessas perspectivas, vencendo as tradicionais barreiras departamentais.

Após a etapa anterior, segue a montagem do *BSC*, no qual deve ser transmitido e comunicado de maneira efetiva para todas as pessoas, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações a serem desenvolvidas, conforme mostra a ilustração 2.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deixa de ser um sistema de medidas e transforma-se num poderoso sistema de gestão, podendo ser utilizado para: esclarecer e obter o consenso a respeito da estratégia, divulgar a estratégia na organização, manter as metas departamentais e pessoais alinhadas a estratégia, revisar a estratégia da organização, realizar *feedback* (realimentação) para aprofundar o conhecimento e revisar sobre a estratégia. Dessa maneira, o *BSC* torna-se base para o gerenciamento nas organizações, assegurando o alinhamento e o foco nas estratégias em longo prazo.

#### **4 O BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), cada organização possui seus próprios objetivos, o problema é que os objetivos são vários e, muitas vezes, conflitantes entre si, mas como priorizar os múltiplos objetivos organizacionais para obtenção da sinergia entre eles? O *BSC* busca ações e estratégias para o melhor desempenho, eliminando áreas de incompetências que afetem de maneira negativa os negócios.

Conforme Kaplan e Norton (1997), um sistema de indicadores é fundamental para a organização prosperar e sobreviver na era da informação, a mensuração do

seu desempenho deve estar relacionada diretamente com os derivados de suas estratégias e capacidades organizacionais.

O *BSC* é ferramenta crucial, pois após sua elaboração e utilização efetiva, mostra a visão e a estratégia, ele também articula a estratégia da empresa, comunicando e alinhando as iniciativas de toda a organização, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

De acordo com Faria e Costa (2005) os objetivos estratégicos somente são atingidos quando a alta Administração institui uma visão clara e aplica ações importantes, tanto no nível estratégico, tático e operacional das organizações.

No entendimento de Araújo *apud* Prado (2009), o *BSC* pode ser aplicado não apenas nas empresas, porém também em empresas sem fins lucrativos, como ONGs e hospitais, pois essas organizações sociais precisam de uma Administração objetiva e transparente.

Porém, o autor destaca que o *Balanced Scorecard*, mesmo sendo uma nova tecnologia para gerenciamento organizacional, enfrenta dificuldades na sua implementação por diversos motivos, como: as ausências de visão de futuro, fazendo com que as pessoas não tenham uma visão em longo prazo; a falta de conhecimento dos objetivos globais da empresa pelos níveis operacionais e, muitas vezes, pelo crescimento de um país, devido às incertezas ambientais, inviabilizando a elaboração de projeções de médio e longo prazo.

Outro ponto importante é a má gestão, em que há falta de acompanhamento das estratégias elaboradas nas organizações e a desvinculação do orçamento, tanto na estratégia quanto na remuneração das pessoas da organização, o que dificultam às empresas colocarem suas estratégias em ação.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as organizações que conseguem estruturar a estratégia em sistemas de mensuração têm mais chances de transmitir seus objetivos e metas, concentrando-se nos fatores críticos de sucesso permitindo alinhar investimentos, iniciativas e ações para o cumprimento das metas.

Por essa razão, o *Balanced Scorecard (BSC)* passou a ser utilizado por diversos executivos, as experiências revelaram que a ferramenta tem deixado de ser apenas um sistema de medição aperfeiçoado, passando a se transformar em um essencial sistema gerencial.

Assim, os autores afirmam que o *BSC* torna-se um novo instrumento de medida na gestão estratégica, um sistema de indicadores, abrangendo as quatro perspectivas originadas da estratégia organizacional e com objetivos e medidas concretas, alinhado e focalizado para a estratégia na organização. Cabe destacar que o *BSC* somente obtém êxito quando transmite a estratégia por meio da integração de medidas financeiras e não-financeiras.

## CONCLUSÃO

Diante do exposto, pode-se concluir que o planejamento é crucial na vida da organização, podendo ele definir qual a estratégia adotar dentro do cenário competitivo. Demonstrou-se também a maneira mais eficiente de verificar os fatores críticos de sucesso, por meio da formulação do planejamento estratégico e suas etapas de implementação. Também foi possível verificar o equilíbrio organizacional gerado pelo *BSC* e a importância das perspectivas como forma de mensuração e gerenciamento no planejamento estratégico.

Entretanto, o *Balanced Scorecard* não pode ser implantado em algumas organizações devido a fatores como: de má gerência, remuneração financeira, problemas governamentais e falta de visão de alguns Administradores, assim, o que não é medido não pode ser gerenciado.

Desta forma, pode-se concluir que o *BSC*, mesmo com problemas de aceitação e implantação, é determinante no processo de avaliação do planejamento estratégico, pois quando implementado corretamente e aceito pela alta cúpula da empresa torna-se um painel eficaz de indicadores, mensurando a situação de todas as variáveis observadas pela organização, proporcionando ao gestor avaliar as informações com mais segurança para uma correta tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

---

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 11. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FARIA, Ana Cristina de.; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Organização: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. MONTGOMERY, Cynthia A.et al.**Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 18. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

ROLBINS, Stephen P.**Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

---

## AUDITORIA OPERACIONAL

Fernanda Raquel Widz<sup>40</sup>  
Everton Heineck<sup>41</sup>  
Liliane Chitolina<sup>42</sup>  
Lidiane da Veiga<sup>43</sup>

### RESUMO

A auditoria ajuda no controle interno das empresas. O objetivo do artigo é esclarecer as dúvidas existentes sobre a área da auditoria e mostrar seus conceitos e sua origem, e sua aplicabilidade em uma Cooperativa. Este artigo tem como tema principal a auditoria operacional e seus objetivos. As empresas poderão ressaltar que a auditoria está cada vez mais centralizada em orientar as tomadas de decisões para melhor eficiência e eficácia da empresa. A metodologia deste trabalho é composta por uma pesquisa bibliográfica, onde abrange livros, artigos e um estudo de caso com um profissional da área de Auditoria.

Palavras-chave: Auditoria Operacional - Auditoria Interna – Controle interno.

### INTRODUÇÃO

Com o crescimento das empresas brasileiras e a necessidade de diversificação das atividades econômicas torna-se difícil o controle sobre todos os processos desempenhados pelas organizações. Este contexto faz surgir a necessidade de uma área profissional que verifique se as normas e leis estão sendo cumpridas.

---

<sup>40</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. fer\_widz@hotmail.com

<sup>41</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. evertonmheineck@hotmail.com

<sup>42</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. lili@fema.com.br

<sup>43</sup> Mestre em Ciências Contábeis - Professora das Faculdades Integradas Machado de Assis- lidiane@fema.com

Esta área, denominada Auditoria, encontra-se em um novo contexto globalizado e está deixando de ser apenas uma atividade investigadora e certificadora, para ser mais participativa e assessorar no desenvolvimento das atividades da organização. Esse papel acessório é preciso para preservar o prosseguimento da função social da empresa e para conservar a riqueza, mantendo a segurança contábil da continuidade do negócio e da riqueza da sociedade como um todo.

O objetivo deste artigo é acrescer conhecimento sobre à área de Auditoria e apresentar a opinião de um profissional da área através de um estudo de caso realizado com o mesmo. Os capítulos abordados por este artigo descrevem um pouco da origem da Auditoria, apresenta seus objetivos e seus conceitos, discorre sobre Auditoria Interna e destaca a Auditoria Operacional e, por fim, é apresentado um estudo de caso.

## **1 ORIGEM DA AUDITORIA**

Segundo Crepaldi (2002), a origem da auditoria acontece no século XIX, quando aparece o denominado perito contador, cuja função básica era a de descobrir erros e fraudes, quando chegou ao Brasil na época colonial, o juiz, que era a pessoa de confiança do rei, designada pela Coroa portuguesa para conferir o recolhimento dos tributos ao tesouro, reprimindo e punindo fraudes. Já no ano de 1976 tornou-se obrigatório o parecer do auditor nas demonstrações contábeis da empresa.

A auditoria surgiu como consequência da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do imposto de renda, baseado nos resultados apurados em balanço. Sua evolução ocorreu paralelamente ao desenvolvimento econômico, que gerou as grandes empresas, formadas por capitais de muitas pessoas, que têm na confirmação dos registros contábeis a proteção ao seu patrimônio. (SANTANA, p. 01).

Crepalidi (2005, p.01) afirma que a Inglaterra foi o país que mais desenvolveu a Auditoria, pois empregava o mercantilismo e dominava os mares e controlava o

comércio, mantendo grandes companhias comerciais. Mas somente depois da crise de 1929, a Auditoria começou a prosperar.

A nova prática iniciou-se no Tribunal de Contas da União - TCU no início dos anos 80 e consolidou-se com a Constituição de 1988, que no seu art. 70 preconiza: A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncias de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder. (Grupo Auditoria Operacional – Promoex).

Crepaldi (2005, p.01) ainda menciona que aqui no nosso país, o desenvolvimento da auditoria influenciou no financiamento de empresas brasileiras através de entidades internacionais; crescimento das empresas brasileiras e necessidade de descentralização e diversificação de suas atividades econômicas.

## **2 CONCEITO E OBJETIVO DA AUDITORIA**

Auditoria, de acordo com Carlin e Hoog (2008, p.53), é a afirmação dos dados contábeis com o exercício da sociedade empresária, garantindo a confiabilidade das informações dos elementos contábeis e a integridade do patrimônio, visando à minimização dos riscos operacionais, fiscais, societários, ambientais, trabalhistas, previdenciários, sistêmicos do mercado e outros, através de técnicas específicas.

Auditoria é o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras. Objetiva mensurar a exatidão dos registros e das demonstrações contábeis. Consiste em controlar áreas-chaves a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos. (CREPALDI, 2002).

Para Bordim e Saraiva (2005, p.215), a auditoria ajuda também, a identificar as deficiências no sistema do controle interno e na parte financeira, proporcionando assim, a geração de dados exatos e a sustentação do sistema de informações e também a sua credibilidade. Um bom controle interno oferece segurança de que os

relatórios contábeis e gerenciais são autênticos e transmitem, de forma clara, a realidade da empresa.

Auditoria contábil é o procedimento relativo à certificação dos elementos da riqueza azidental, normalmente contabilizados nas fundações, associações, sociedades empresárias e simples. (CARLIN; HOOG, 2008, p.53)

Lopes de Sá (2002 *apud* CARLIN, 2008, p.53) ensina que auditoria é uma técnica contábil concentrada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de qualquer informes ou elementos apontando e apresentando opiniões, conclusões e críticas sobre circunstâncias ou fenômenos patrimoniais existentes na empresa.

O objeto da Auditoria é a certificação do patrimônio como um todo. Por patrimônio pode-se entender como sendo o conjunto dos bens, direitos, avaliados sob dois aspectos: quantitativo e qualitativo. (CARLIN; HOOG, 2008, p.54)

A auditoria apresenta objetivos específicos e podem ou não estar relacionados à contabilidade de uma entidade. Isso mostra sua importância para diferentes usuários e objetivos. (GUIA CONTÁBIL ON LINE, 2011).

O objetivo principal da auditoria é o proporcionar credibilidade às informações divulgadas através dos balanços e demais peças contábeis pelas sociedades empresárias em geral, fazendo com que os bens, direitos e obrigações sejam demonstrados e valorizados dentro das práticas contábeis, isso é expresso através da opinião do auditor em seu parecer. (CARLIN; HOOG, 2008, p.54)

O desempenho da auditoria não se limita apenas àquilo que está registrado nos livros contábeis, ela também pode verificar e apurar os resultados daquilo que foi omitido nos registros contábeis.

### **3 AUDITORIA INTERNA**

Segundo Carlin; Hoog (2008, p.61), auditoria interna é aquela em que o serviço é prestado pelo contador empregado da empresa, sociedade ou fundações, essa aplicação dos trabalhos tem embasamento na validação e avaliação dos

controles internos e os restantes procedimentos. As empresas que possuem auditoria interna, sempre contratam auditores externos, para realizarem seus serviços, onde os mesmos se apóiam nos serviços dos auditores internos para avaliar os sistemas de informações e procedimentos de controles internos.

O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina, não deve desenvolver atividades que ele possa um dia examinar, para que não interfira em sua independência. (ALMEIDA, 2008, p.29).

O entendimento de que a auditoria está estabelecida para ser a mais importante ferramenta de avaliação dos procedimentos e aplicação dos controles está confirmado por Attie (2007, p.34) que comenta:

A auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Para Almeida (2008, p.30), o que diferencia o auditor interno do externo é que ele tem um menor grau de independência, executa auditoria contábil e operacional, executa maior volume de testes, pois fica mais tempo na empresa prestando serviços, efetua auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais, verifica se as normas internas estão sendo seguidas e constata a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes.

A auditoria interna é uma importante ferramenta para o controle administrativo das empresas e passou a ser um instrumento amplo de controle para os administradores. Atualmente, o auditor não está somente preocupado com a procura de fraudes ou erros nos relatórios, mas sim, procura certificar se as demonstrações foram elaboradas em acordo com os pressupostos básicos de qualidades.

#### **4 AUDITORIA OPERACIONAL**

Segundo Araújo (2004, p.40) a auditoria operacional surgiu da necessidade de melhorar a qualidade dos relatórios apresentados pelos auditores no que se refere aos resultados da gestão privada e pública, em face das limitações das informações financeiras. Seu objetivo principal é apresentar sugestões para melhorar a gestão dos recursos e identificar aspectos de ineficiência, desperdícios, desvios, etc.

A Auditoria Operacional teve suas raízes em trabalhos feitos nos setores privado e público, principalmente nos Estados Unidos. No setor público, a auditoria operacional cresceu devido à demanda das entidades por informações úteis sobre a economia, a eficiência e a eficácia das operações governamentais. (HALLER *apud* OLIVEIRA, 2009, p.02).

Segundo Oliveira, (2009, p.06) o objetivo da auditoria operacional é ajudar todos os membros da gestão da empresa e desempenhar, de forma eficiente, as suas funções e responsabilidades, contribuindo com análises, mas para conseguir tal objetivo, o auditor operacional deve:

Revisar e avaliar a fidedignidade, adequação e aplicação dos controles Contábeis, financeiros e outros de natureza operacional e propiciar controles eficazes, a um custo razoável; determinar até que ponto se observa as diretrizes traçadas assim como os planos e procedimentos propostos; determinar até que ponto a empresa registra seus bens e os protege contra perdas e danos de qualquer espécie; determinar a credibilidade dos dados administrativos criados na própria organização; avaliar a qualidade do desempenho, na execução das tarefas atribuídas; recomendar melhorias operacionais.

Para Araújo (2004, p.20) Auditoria Operacional é a análise e a avaliação do desempenho de uma organização, objetivando formular recomendações que contribuirão para melhorar aspectos de economia, eficácia e eficiência. Ela objetiva avaliar o desempenho e a eficácia das operações, os sistemas de informação e de organização, e os métodos de administração, a propriedade e o cumprimento das políticas administrativas.

O incremento das atividades empresariais ampliou a área de exame dos auditores internos. Além dos aspectos financeiros, ela passou a abarcar também os aspectos relacionados com as questões operacionais. (COSTA *apud* ARAÚJO, 2004, p.29).

Para Oliveira (2009, p.03) a auditoria operacional caracteriza-se pelo enfoque e pela capacidade profissional do auditor, e não pela aplicação de métodos distintos. Auditorias operacionais raramente são executadas mediante à aplicação de procedimentos especiais ou distintos das auditorias tradicionais.

Consiste a auditoria operacional na confrontação dos elementos da contabilidade com as operações da empresa, visando especificamente dar credibilidade às informações, números e resultados que as peças contábeis devem transmitir ao público em geral. (CARLIN; HOOG, 2008, p.62).

Conforme Carlin; Hoog (2008, p.62), por ser uma auditoria com fim específico de dar uma opinião sobre as demonstrações contábeis, esse trabalho normalmente deverá observar auditorias intermediárias, que serão realizadas ao longo do ano em curso, com a finalidade de que, no encerramento do exercício, a maioria dos assuntos já tenha sido resolvida, diminuindo a quantidade de trabalho de auditoria de balanço e também o prazo para a liberação, por parte do auditor, das demonstrações contábeis para a publicação.

O auditor deve efetuar o levantamento do sistema contábil e do controle interno da empresa, avaliar o grau de segurança por eles proporcionados e com base nesses elementos, estabelecer a natureza, a extensão e a profundidade dos procedimentos de auditoria, assim como o momento apropriado de sua aplicação. (BORDIM; SARAIVA 2005, p.212).

Para Carlin e Hoog (2008, p.59), o auditor precisa ter um grande conhecimento das técnicas de gestão para que ele possa fazer frente às inúmeras exigências do mercado atual. O foco principal da auditoria continua sendo a contabilidade e as finanças, mas surgem novos desafios como forma de trabalho versus o uso da tecnologia, sociedade empresária virtual, assinaturas digitais, sistemas integrados e também disponibilização da informação correta.

Com base nesse estudo realizou-se entrevista junto a um profissional da área da auditoria no momento em que este realizava a análise de dados na cooperativa Sicredi no período de 10 a 13 de setembro de 2011.

## **5 ENTREVISTA COM AUDITOR EXTERNO**

Na entrevista realizada com o Auditor Externo que esteve no período de 10 a 13 de Setembro de 2011 na Cooperativa SICREDI, foram descritos sobre os seguintes aspectos: qual a importância do relatório de auditoria no processo de gestão da UA/Coop, qual a área de análise da auditoria que julga de maior importância para o processo de gestão, atualmente as verificações da auditoria ocorrem a cada 6 ou 12 meses, se estas visitas deveriam ser realizadas, se ele acredita que o relatório de auditoria demonstra a realidade da UA/Coop em todos os aspectos e o que deveria ser melhorado nos trabalhos e no relatório de auditoria para sua melhor utilização pelos gestores da UA/Coop.. Na sequência, relato da entrevista.

Quando questionado sobre qual a importância do relatório de auditoria no processo de gestão da UA/Coop, expôs que a auditoria auxilia a Cooperativa no processo de gestão através da validação e verificação dos processos e rotinas internas em geral, visando verificar se os mesmos estão em conformidade com os normativos internos e externos, bem como, fornecendo de forma técnica e independente, análises, avaliações, recomendações e assessoramentos relativos às atividades executadas, desta forma auxiliando os membros da alta administração e gestores da Unidade no exercício eficaz de suas responsabilidades.

Em relação à área de Crédito como um todo, comentou que, tendo em vista ser ela uma das áreas mais sensíveis de uma instituição financeira, quando mal gerida e/ou administrada pode causar problemas diversos para a Cooperativa.

Quanto à periodicidade das Auditorias ele entende que deveriam ser realizadas num espaço de tempo menor que um ano, ou seja, a cada seis meses, no máximo, em todas as Unidades.

Quanto ao relatório de auditoria, se este demonstra a realidade da UA/Coop em todos os aspectos descreve que sim, pois os levantamentos abrangem diversos pilares de análise, desde os pontos mais simples aos processos mais complexos que fazem parte da rotina operacional e administrativa de uma Unidade.

Em relação ao que deveria ser melhorado nos trabalhos e no relatório de auditoria para sua melhor utilização pelos gestores da UA/Coop, relata que a forma de apresentação dos memorandos poderia ser melhorada, tornando os mesmos

mais sucintos e com foco nos principais problemas constatados durante as verificações *in loco* e indiretas.

Com essa entrevista, percebe-se que a Auditoria Operacional é fundamental em uma Organização, pois ajuda a validar e verificar os processos realizados na mesma e proporciona conformidade com as normas necessárias da Auditoria. Também orienta para o futuro e melhorias necessárias para a legalidade da regularidade da organização.

## CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho conclui-se que, a auditoria é um ramo que está cada vez mais crescendo e destacando os seus profissionais no mercado de trabalho por que ajuda todos os membros da gestão da empresa a desempenhar, de forma eficiente, as suas funções e responsabilidades. O auditor interno tornou-se indispensável nas grandes empresas, cuja função principal é verificar se a empresa está seguindo ou não suas normas internas. Afirma-se também, que a auditoria dá credibilidade às demonstrações contábeis e às informações que nelas estão contidas.

Vale ressaltar que, as empresas as quais necessitam de um controle interno, devem ter a participação de um auditor que se mostre comprometido com a mesma, e integre-se com a finalidade da empresa, avaliando seus relatórios e dando seu parecer sobre a realidade da empresa. Também tendo um controle interno eficaz, os processos tornam-se mais ágeis e de fácil entendimento para o auditor.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à Auditoria Operacional**. 2. ed. FGV Editora. Rio de Janeiro. Disponível em:  
<<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=4ciildHRwmUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=auditoria+contabil&ots=Kd87JefP>>

Wx&sig=biUz2xCAIbYtC\_Ap4F9M-z476g#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 11 set. 2011.

ATTIE, W. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 2007.

BORDIM, Patricia. SARAIVA, Cristiane Jardim. **Controle Interno como Ferramenta Fundamental para a Fidedignidade das Informações Contábeis**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIInEspecial/a12vIInesp.pdf>> Acesso em: 24 out. 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 466 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 466 p. Disponível em: <http://prof.unipan.br/edirson/Auditoria/fundamentos%20de%20auditoria%201.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade - Auditoria: Origem, evolução e desenvolvimento da auditoria**. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=/detalhesDestaques.jsp&cod=8157>> Acesso em: 25 out. 2011.

Guia Contábil on line. **Manual de Auditoria Contábil**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/auditoria.htm>>. Acesso em: 18 out. 2011.

HOOG, Wilson Alberto Zappa e CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de Auditoria Contábil das Sociedades Empresárias**. Paraná: 2. ed. Juruá Editora, 2008.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva. **Auditoria Operacional**. Disponível em: <<http://www.ufg.br/this2/uploads/files/157/AuditoriaOperacional.pdf> > Acesso em: 11 set. 2011.

PROMOEX. Grupo Auditoria Operacional. **História da Auditoria Operacional**. Disponível em: <[http://www.tce.ms.gov.br/portal/lista\\_artigos/detalhes/161029](http://www.tce.ms.gov.br/portal/lista_artigos/detalhes/161029)> Acesso em: 17 out. 2011.

PORTAL DA CONTABILIDADE: **Auditoria - Origem e Evolução**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/1contabil280406.htm>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

SANTANA, Eduardo Tadeu. **Origem da Auditoria**. Disponível em: <<http://http://rafafcc.vilabol.uol.com.br/auditoria.htm>>. Acesso em: 22 out. 2011.

---

## **CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO NAS ORGANIZAÇÕES**

Claiton José Damke<sup>44</sup>  
Simoni Vinécia Fischer<sup>45</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo destacar a importância das organizações em manter um determinado nível de capital circulante líquido para que possam dar continuidade aos objetivos organizacionais. Ressalta-se que o conflito existente entre a liquidez e a rentabilidade, deve instar o gestor a buscar equilíbrio entre estas variáveis para que a empresa possa saldar suas obrigações e alocar os recursos de acordo com os projetos de expansão e da própria sobrevivência. Outra questão abordada é quanto aos investimentos em ativos circulantes e não circulantes que a organização realiza, os quais deverão ser cumpridos de tal forma que tragam retornos satisfatórios para seus investidores, sem comprometer a continuidade da organização. Os financiamentos de terceiros poderão constituir-se em alternativa quando os recursos próprios da organização tornam-se escassos, desde que haja cuidados requeridos para este tipo de situação. A aquisição de ativos que aumenta a eficácia, o desenvolvimento das atividades e os resultados da organização deverão ser precedidos de uma profunda análise da estrutura patrimonial e dos resultados aliados à visão da entidade. Os planejamentos das ações que serão realizadas deverão ser precedidos de estudos e amparados em técnicas de engenharia financeira adequada à realidade da organização.

Palavras-chave: planejamento, rentabilidade, recursos.

### **INTRODUÇÃO**

As organizações encontram-se em um ambiente de incertezas, onde as mudanças são rotineiras e os obstáculos a serem enfrentados são diversos, estando entre eles: a concorrência, as taxas de juros, a inadimplência, os novos produtos, etc. Deverá haver uma busca contínua de alternativas que procurem contornar estes obstáculos e interferem na realização das atividades empresariais, de modo especial, a engenharia financeira, capaz de oxigenar as atividades empresariais com o menor risco e maior rentabilidade possível.

---

<sup>44</sup> Mestre em Engenharia da Produção e Professor do Curso Administração. claiton@fema.com.br

<sup>45</sup> Acadêmica do Curso de Administração das Faculdades Integradas Machado de Assis. simoni\_girl@hotmail.com

Será necessário o planejamento das ações a serem executadas, analisando os efeitos que estas causarão, examinando de modo permanente a implementação, sempre focando o retorno necessário para a sobrevivência da organização. A escassez de recursos ou sua má distribuição prejudica a manutenção e o desenvolvimento de uma organização, podendo levar a sua falência.

Para que isso não ocorra, torna-se fundamental a busca de alternativas que mantenham um nível apropriado de capital circulante líquido, cujo fluxo de entradas e saídas de forma equilibrada deve ser administrado, de tal forma que a empresa consiga acatar seus compromissos, de forma sincronizada, para atender as premissas de liquidez, rentabilidade e credibilidade.

## **1 CONFLITO RENTABILIDADE x LIQUIDEZ**

Devido à dinamicidade no ambiente empresarial, o conflito entre rentabilidade e liquidez é um grande problema que influencia no desempenho das atividades dentro das organizações. Portanto, é necessário ter conhecimento dos fatores que influenciam no resultado destes componentes para manter a organização ativa no mundo dos negócios.

De acordo com Gitman (1997, p.109):

A liquidez de uma empresa é medida pela sua capacidade de satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data de vencimento. A liquidez se refere à solvência da situação financeira global da empresa – a facilidade de ela poder pagar as suas contas.

Pois, no momento em que a organização deixa de cumprir seus compromissos financeiros nas datas pré-estabelecidas, ela está sujeita a perder a credibilidade e encontrará dificuldade para dar continuidade às atividades de forma normal. Estando ainda sujeita a uma situação pior, ou seja, a decretação de sua falência (FONSECA, 2009).

Sendo também fundamental que a empresa mantenha boas relações com instituições bancárias para que, em momentos de dificuldades, esta sempre disponha de linhas de crédito. Lembrando que, para dispor deste tipo de serviço, a

empresa terá de arcar com a cobrança de tarifas elevadas, sendo estas mais um elemento que diminui os recursos disponíveis (BRAGA, 2008).

Conforme as ideias de Neto (2008), um dos principais problemas pela falta de liquidez é a compra antecipada de produtos, efetuada devido a diversos fatores, tais como: previsão de escassez de determinada matéria-prima ou produto, períodos futuros com elevação do preço das mercadorias, demanda sazonal de produtos em um período, descontos consideráveis em compras antecipadas, etc.

Porém, um elevado investimento em estoques pode trazer riscos e afetar de forma negativa a rentabilidade da empresa, devendo existir em estoque apenas o necessário para atender a demanda de um período pré-determinado. Portanto, Neto (2008) recomenda que sempre deve haver um “estoque de segurança” para atender demandas eventuais. Existindo exceção em casos onde os produtos possuem maior liquidez sendo, portanto, necessário trabalhar sempre com um nível mais elevado de estoques, para atender a demanda do mercado.

Outra causa citada são os pagamentos à vista para fornecedores, mas com os recebimentos a prazo de clientes, devendo assim, a empresa assumir o financiamento do crédito dado aos seus clientes, até o momento que estes venham a saldar suas dívidas.

Além da liquidez, é necessário que a organização tenha um retorno sobre a realização de suas atividades, sendo capaz de cobrir todos os gastos e, ainda deve haver recursos para que esta possa sobreviver. Sendo que segundo Braga (2008), a “rentabilidade é o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido”.

Ressalta ainda, que deve existir um elevado capital circulante líquido, pois este prejudica a rentabilidade da organização, indicando mau uso dos recursos financeiros, sendo que estes estão expostos à inflação que diminui o poder aquisitivo dos valores a receber e os recursos próprios ou de terceiros, a longo prazo, geram custos elevados.

Sendo que, para avaliar o nível de rentabilidade de uma empresa em um determinado período de tempo, Gitman (2004) refere-se a três índices que permitem tal avaliação, sendo os seguintes:

- a) Margem de lucro bruto - correspondente à parcela restante das vendas após o pagamento do custo dos produtos vendidos.
- b) Margem de lucro operacional - é a margem de retorno obtido nas operações, sem a contagem de juros, impostos e dividendos preferenciais.
- c) Margem de lucro líquido – representa a parcela restante após descontar todos os custos e despesas, incluindo impostos, juros e dividendos preferenciais.

Manter em equilíbrio estas duas variáveis dentro da organização torna-se um desafio para o administrador financeiro. Devendo este sempre estar a par dos acontecimentos que envolvem o ambiente empresarial e assim, saber qual a melhor atitude a ser tomada para cada situação. Entre as decisões a serem tomadas estão as decisões de investimento que devem ser feitas de tal forma que tragam um retorno satisfatório para a organização.

## **2 DECISÕES DE INVESTIMENTOS**

Ao realizar um investimento é preciso efetuar pesquisas relacionadas à área econômico-financeira, com o objetivo de encontrar alternativas que sejam rentáveis para a organização. Porém, de nada adianta encontrar alternativas que tragam rentabilidade, se estas não são condizentes com os recursos dos quais a organização dispõe e também se esta não tiver a alternativa de fazer um financiamento (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2008).

Portanto, os investimentos podem ser efetuados nas mais variadas áreas ou bens que fazem parte do conjunto organizacional. Sendo assim, “o investimento pode ser definido de forma abrangente como a aplicação de dinheiro em títulos, ações, imóveis, maquinários, etc., com o propósito de obter ganho (lucro)” (HOJI, MASA KAZU, 2009).

Segundo Neto (2008), um dos motivos de investimento é a expansão da produção para atender a demanda de mercado, através da compra de ativos imobilizados, tais como: imóveis, máquinas, equipamentos, ou até mesmo, outra empresa.

A substituição e modernização de ativos fixos são consideradas por Gitman (1997) outro motivo de investimento, pois com o passar do tempo estes se desgastam e necessitam de frequente manutenção ou então se tornam obsoletos, exigindo assim bens mais modernos e com mais tecnologia para se adaptar ao mercado.

E ainda, de acordo com Motta e Calôba (2009), o investimento em equipamentos se dá através da concessão de crédito facilitado, subsídios na compra.

(isenção de IPI), isenção de impostos de importação ou por meio de um regime de trocas, onde matérias-primas são trocadas por equipamentos.

Além dos motivos já citados, Neto (2009) ainda considera outros, tais como: propaganda, pesquisa e desenvolvimento, novos produtos e serviços de consultoria. De acordo com Gitman (1997), nas decisões de investimento o administrador financeiro deve fazer uma combinação proporcional entre os ativos permanentes e os circulantes, sabendo manter o nível adequado para cada ativo circulante. Deve saber qual ativo permanente adquirir, e qual deve ser substituído, melhorado ou vendido.

Um fator que deve ser levado em consideração pelo administrador financeiro ao fazer um investimento são as taxas de juros que estarão inclusas, para avaliar se este trará algum retorno. Caso não haja retorno, a hipótese de financiamento pode ser descartada.

A taxa de juro é uma taxa de referência de um processo decisório: decisões de investimento somente serão implementadas se houver uma expectativa de retorno que supere o custo do dinheiro. Nessa colocação, insere-se a maior atratividade por investimentos em momentos de baixas de juros; ambientes de taxas elevadas funcionam como inibidores dos investimentos da economia, fazendo com que se afaste do pleno emprego. (ASSAF NETO apud KEYNES, 2009, p.322).

Outro fator a ser analisado segundo Neto (2009), são os fluxos de caixa previstos como resultado do investimento realizado, nestes estão inclusas as atividades operacionais, o próprio investimento, os financiamentos.

Além disso, é ainda mais importante saber de que forma estarão distribuídos estes fluxos de caixa durante o período de retorno estimado. Sendo que os fluxos de caixa devem ser contabilizados de forma líquida (após a dedução do IR).

Portanto, é fundamental realizar investimentos para dar continuidade às atividades, realizando melhorias e assim, garantir melhores retornos. Porém, nem sempre existem recursos à disposição para tal, sendo então necessário recorrer a fontes de financiamentos para saldar o investimento realizado.

### **3 DECISÕES DE FINANCIAMENTOS**

Se os fluxos de caixa ocorressem sempre de forma regular, havendo entradas e saídas de maneira uniforme, não seria difícil controlar a situação financeira de uma empresa. Porém, como isso não acontece, as organizações se sujeitam a buscar alternativas (financiamentos) para suprir a falta de recursos em determinados momentos, e assim, dar continuidade as suas atividades.

Sendo que um dos fatores que leva as organizações à procura de financiamentos é a sazonalidade do negócio. Onde as empresas se obrigam a manter um elevado estoque de produtos durante um período do ano, para suprir a demanda em períodos futuros, ou então, elevados estoques de matéria-prima nos períodos de safra (BRAGA, 2008).

Neto (2008), afirma que os financiamentos podem ser de longo ou curto prazo, onde o custo do mesmo varia de acordo com a sua duração. Sendo que quanto maior o prazo do empréstimo, maior serão os custos gerados, pois o credor assume o risco de não obter o retorno de acordo com os juros da época.

Ressalta ainda, que em várias operações financeiras de longo prazo, aplicam-se taxas de juros flexíveis (válidas para um curto período de tempo) ou taxas de juros com repactuação (debêntures), com o intuito de diminuir as taxas de juros em longo prazo. Sendo que em alguns ciclos da economia, as operações de curto prazo tendem a trazer maiores custos do que as de longo prazo, pois as taxas de juros são altas, tanto a curto ou longo prazo, ou então, quando houver escassez de recursos para empréstimo.

A realização de financiamentos para capital de giro de acordo com Cassaroto Filho e Kopittke (2008) é caracterizada pelo curto prazo, sendo utilizados, na maioria das vezes, para a formação de estoques ou então, para o financiamento das vendas que são feitas a prazo para os clientes.

Acrescenta ainda que existem linhas de crédito com baixas taxas de juros e com até três anos de prazo, para empresas de pequeno e médio porte, sendo que somente realizam o financiamento do capital de giro quando estiver associado a algum investimento que incremente a capacidade de produção da empresa.

Os financiamentos de capital de giro segundo Neto (2008) podem ser feitos por meio de recursos próprios ou através de captações no mercado. Sendo que os pagamentos costumam ser pós-fixados e a correção monetária e juros são realizados sobre o valor corrigido, onde o modo de pagamento de um financiamento pode ocorrer de duas formas. Podendo ser feito totalmente numa única parcela após o período, ou por meio de diversos desembolsos durante o prazo do financiamento, onde os juros são acertados do final de cada semestre.

Sendo assim, ao realizar um financiamento necessitam ser levados em consideração as alterações e os retornos que este proporcionará, devendo ser feito de forma planejada, por meio de orçamentos que retratem da forma mais aproximada, a real situação da empresa, com ou sem determinado investimento.

#### **4 ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Ao realizar algum tipo de investimento dentro da empresa é de fundamental importância que se realize previamente um estudo, um planejamento das ações que serão realizadas e como estas influenciarão no decorrer das atividades organizacionais. Portanto,

[...] planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades (SAVICENTE; SANTOS, 2006,p.16).

O orçamento financeiro é compreendido basicamente pela projeção de caixa, realizados, principalmente, para curtos períodos de tempo, tornando-se parte da rotina administrativa e de grande utilidade para diversas empresas. Estas previsões são elaboradas para que a empresa não esteja desprevenida para saldar suas obrigações e para que também não existam sobras de recursos, caso venham a existir sobras, estas devem ser corretamente investidas para que não sofram os efeitos causados pela inflação (PASSARELI e BOMFIM, 2004).

Ao elaborar e utilizar um orçamento é necessário planejamento e controle. Para isto, devem ser considerados alguns aspectos que de acordo com Sanvicente e Santos (2006), influenciam diretamente na elaboração de um orçamento.

Quanto ao planejamento, torna-se fundamental a coleta de informações a respeito do ambiente no qual a organização está inserida, para que seus planos possam se aproximar o máximo possível da realidade, podendo assim obter respostas mais rápidas do que as obtidas através de relatórios. E também deve levar em consideração a procura dos seus produtos e serviços, e o nível das suas vendas, que dependem muito da situação em que se encontra o mercado.

Já no que se refere ao controle, é necessário que o responsável pela contabilidade realize, de forma correta, o registro dos fatos ocorridos para que não ocorram distorções da real situação. Para que assim, o gerente de orçamentos possa chegar a uma conclusão de quais decisões deve tomar e quais os dados necessários para isto.

Devido à dinamicidade existente no ambiente empresarial, o gerente de orçamentos deve estar preparado para lidar com as incertezas, para isto Gitman (2004), oferece duas alternativas para amenizar esta situação.

A primeira sugestão é que sejam realizados diversos orçamentos com previsões otimistas e pessimistas, dando noção das diversas alternativas. Podendo assim ser determinado o volume de recursos necessários para dar cobertura à situação menos favorável. A outra sugestão refere-se à realização de simulações de vendas e outros acontecimentos incertos, dando uma noção de como serão os fluxos de caixa para cada mês, e assim o tomador de decisões poderá buscar alternativas de financiamento para cobrir a falta de recursos.

Portanto, o orçamento torna-se uma ferramenta de extrema importância no processo de decisão, gerando maior segurança e evitando que sejam tomadas decisões errôneas que venham a prejudicar as atividades e o desenvolvimento organizacional.

## **CONCLUSÃO**

Após a realização deste artigo pode-se concluir que as organizações necessitam de sincronia entre os ativos e as fontes de financiamentos, quer através de capitais próprios ou de terceiros e que a realização de suas atividades deve primar por retornos de forma longa, pois, um dos princípios básicos da administração financeira é aumentar de forma permanente o patrimônio dos acionistas.

Para a obtenção de melhores retornos, é necessária a aplicação eficaz e contínua de recursos em novos produtos, equipamentos, ações, infraestrutura, etc., gerando melhorias permanentes e maximizar os resultados.

A falta de recursos ou planejamentos financeiros para a realização de investimentos, abertura de novos mercados e novos clientes torna necessária uma busca inteligente de recursos, através de lucros, financiamentos ou parceiras. A tomada de decisão quanto à melhor engenharia financeira para composição do Capital Circulante deve ser precedido de estudos e análises, sempre focado na eficácia e otimização da aplicação dos ativos na produção e geração de riquezas.

É necessária a permanente projeção e a realização de orçamentos financeiros, para avaliar as variáveis econômicas, prospectando alternativas e combinações que poderão afetar as disponibilidades de recursos. Podendo assim, ser feito um melhor planejamento daquilo que ocorrerá, garantindo maior segurança na tomada decisão evitando erros que poderão comprometer os resultados futuros da organização.

## **REFERÊNCIAS**

---

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas da Administração Financeira**. 1. ed. Atlas, São Paulo, 2008.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**. 10. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

FONSECA, José Wladimir Freitas da, **Administração Financeira e Orçamentária**. 1. ed. Curitiba, IESDE, 2009.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo, Pearson, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na Prática: Guia Para Educação Financeira Corporativa e Gestão Financeira Pessoal**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de Investimentos**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

PASSARELI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento Empresarial: Como Elaborar e Analisar**. 1. ed. São Paulo, Thomsom, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zorzato e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

---

## **ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Ana Paula Lopes<sup>46</sup>  
Zenaide Scherer Khols<sup>47</sup>  
Claudia Mares Scherer kuhn<sup>48</sup>

### **RESUMO**

É sabido que a contabilidade existe há muito mais tempo que se imagina, os primórdios de forma muito criativa e inteligente já contabilizavam seu patrimônio como forma de controle. Como toda ciência, a contabilidade também evoluiu trazendo consigo o método das partidas dobradas e, conseqüentemente, as demonstrações contábeis, que indicam ao investidor seu patrimônio. Para melhor compreender a evolução deste patrimônio, utilizam-se os indicadores econômico-financeiros, que vêm sintetizar, comparar e explanar, de um modo sucinto, a saúde financeira e econômica das organizações, mostrando também seu histórico e auxiliando na tomada de decisões. Este artigo aborda o tema no intuito de esclarecer e demonstrar como utilizar esta técnica de análise das demonstrações contábeis a partir da realização dos cálculos, sua interpretação, bem como a relevância para gestão da empresa, oportunizando ainda uma visão externa ao negócio.

Palavras-chave: análise - demonstrações contábeis - indicadores.

### **INTRODUÇÃO**

A corrida do mercado econômico começou a partir da descoberta da troca, e jamais irá se conter. A diferença dos tempos de troca para a atualidade é que, na época, bastava ter para trocar, e hoje, o principal é que é preciso muito mais, é preciso conhecer para manter. Manter-se na disputa irrevogável do melhor pelo menor, melhor produto pelo menor preço, chamado atualmente de mercado.

É sabido que, desde sempre, o homem adapta-se às condições econômicas com as quais é confrontado. Para essas adaptações, ao longo do tempo foram desenvolvidas diversas técnicas administrativas para tornar o gestor mais versátil às

---

<sup>46</sup> Acadêmica do 6º semestre do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis.

<sup>47</sup> Acadêmica do 6º semestre do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis.

<sup>48</sup> Professora e Orientadora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis.

variações da economia e torná-lo mais eficaz no desenvolvimento de seu trabalho. Concomitante à contabilidade gerencial que desponta contemporaneamente, a análise das demonstrações contábeis age de forma coesa a esta evolução.

A saúde financeira de uma empresa é a base para sua continuidade, porém nem sempre é possível visualizar repentinamente se a organização está saudável. Neste contexto, uma das técnicas que se tornou conhecida foi a análise das demonstrações contábeis, que surgiu com o propósito de acelerar o processo de conhecimento do todo de uma empresa, tanto financeiramente como contabilmente. Este artigo tem a finalidade de demonstrar, detalhadamente, os principais indicadores que representam o que é analisar balanços, através de pesquisa bibliográfica e da análise dos demonstrativos contábeis de uma empresa regional, para os exercícios sociais de 2009 e 2010.

Inicialmente apresenta-se uma breve descrição da relevância da análise das demonstrações contábeis, posteriormente, segue uma descrição de alguns indicadores que provêm desta técnica e a metodologia da análise. Ao final, o estudo de caso. Conclui-se a análise de balanços a partir da apresentação de Parecer do Analista, sobre os principais enfoques que são: a análise financeira, análise do endividamento ou estrutura e, por fim, a análise dos resultados obtidos no período definido.

## **1 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE**

A análise das demonstrações contábeis ampliou a utilização dos dados constantes dos relatórios contábeis, a partir da produção de informações detalhadas, com a utilização de técnicas adaptadas às necessidades dos diversos usuários e seus objetivos específicos. Como se pode constatar:

[...] a análise das demonstrações contábeis de uma empresa pode atender a diferentes objetivos consoante os interesses de seus vários usuários ou pessoas físicas ou jurídicas que apresentam algum tipo de relacionamento com a empresa. Nesse processo de avaliação, cada usuário procurará detalhes específicos e conclusões próprias e, muitas vezes, não coincidentes. (NETO, 2009, pg.62).

A análise por indicadores possibilita uma visualização do todo, se bem realizada e eficazmente compreendida. Como afirma Neto (2009, p. 55), “[...] a análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras.”

Quando o referido autor trata das causas da evolução apresentada refere-se ao fato de que, as análises baseiam-se em períodos históricos da empresa. Que a análise para ter êxito deve compreender não apenas um período isoladamente, oportunizando desta forma, a comparação inter periódicos. É relevante perceber em acordo a Neto (2009, p. 63) “[...] é importante acrescentar ainda, que a análise de balanços é fundamentalmente comparativa. Ou seja, determinado índice, quando avaliado isoladamente não produz informações suficientes para uma correta conclusão.” Assim, pode-se visualizar mais objetivamente o que é analisar balanços, vê-se conforme Pfaltzgraff (1960, p.15) “[...] existindo um todo, retirar dele várias partes, examiná-las, compreendê-las, para então depois compreender o todo.”

De uma forma bem simplificada Matarazzo (2008, p.28) alega que “[...] a análise de balanço permite uma visão da estratégia e dos planos da empresa analisado, permite estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades.” Pois é o que realmente acontece, tendo em vista que um balanço, simploriamente falando, trata-se apenas de fontes e investimentos. Para que os resultados da análise sejam bem sucedidos é imprescindível que se tenha não apenas bons números, mas, principalmente, excelente descrição dos eventos observados na análise realizada. Esta descrição deve conter a premissa de que a linguagem seja clara e compreensível, ao que declara:

O produto da análise de balanços são relatórios escritos em linguagem corrente. Ao contrário das demonstrações financeiras, os relatórios das análises devem ser elaborados como se fossem dirigidos a leigos, ainda que não o sejam, isto é, sua linguagem deve ser inteligível por qualquer mediano dirigente da empresa, gerente de banco ou gerente de crédito. (MATARAZZO, 2008, p.17).

Um dos aspectos relevantes que caracteriza a importância da análise das demonstrações contábeis é a acuidade para tomada de decisões da organização.

Em acordo:

[...] a empresa tem necessidade de investir para se renovar e expandir. Essas decisões de investimento subordinadas a princípios de racionalidade econômica têm de ser tomadas em bases sólidas e cada vez menos dependentes da iniciativa e inspiração do empresário. (NABAIS, p. 11).

Verifica-se então, que há aí um forte aliado que poderá conciliar decisões dentro da empresa apoiando a gestão do negócio e projeções futuras, tendo em vista ser embasada em fatos históricos, podendo assim retratar tendências futuras a partir de resultados passados, influenciando na visualização do que ocorre contemporaneamente com a empresa.

## **2 METODOLOGIA DA ANÁLISE**

Como supracitado, a base da análise das organizações é o método da comparabilidade. Fundamentando essa ideia:

As duas principais características de análise de uma empresa são a comparação dos valores obtidos em determinado período com aqueles levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins. (NETO, 2009, p.115).

Tratando-se de métodos de comparação é imprescindível falar em análise vertical e análise horizontal. A primeira análise tratada é a vertical, em acordo Neto (2009, p.123) diz: “a análise vertical é também um processo de comparativo, expresso em porcentagem que se aplica ao relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificado no mesmo demonstrativo”.

Em outras palavras, os valores das demonstrações dispostos de forma vertical, tornam possível a análise de quanto cada conta representa de uma montante base, e quando aplicada em mais de um exercício a sua evolução, mudanças e relevância das mudanças auferidas.

Outra análise que acompanha de forma coesa a análise vertical é a análise horizontal. Reafirmando esta ideia, Ludícibus (2008, p.83), alega: “[...] todavia, frequentemente a análise horizontal ganha sentido apenas aliada à vertical.” A análise horizontal como o próprio nome sugere é feita de forma horizontal, o que

significa que para seu efetivo desempenho é fundamental mais de um período, pois a comparação é efetuada nas demonstrações passadas utilizando as contas ou grupos de contas de um período em relação ao outro de mesmo período (anual, mensal, semestral etc.) passado, considerado o período base.

Para esclarecer vê-se no que afirma

A análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. É basicamente um processo de análise temporal, desenvolvido por meio de números índices, sendo seus cálculos processados de acordo com a seguinte expressão:  $\frac{V_d}{V_b} \times 100$ ." ( NETO, 2009, p116.).

Onde  $V_d$  é o valor da data presente, e  $V_b$  é o valor da data base utilizada. Esta análise toma os exercícios passados como data base. Assegurando a informação Ludícibus (2008, p.80), diz que: “a finalidade da análise horizontal é apontar o crescimento dos balanços e das demonstrações de resultado (bem como de outros demonstrativos), através dos períodos a fim de caracterizar tendências”.

Neste tipo de análise pode-se efetuar a análise de dois ou mais períodos tendo o período base em relação a todos os períodos posteriores ou, ter como base o período anterior consecutivamente.

### 3 INDICADORES

Indicador refere-se a tudo que indica que denota a qualidade de algo. Índice é o método utilizado para se ter obtenção de um resultado que indicará as qualidades da empresa. Matarazzo (2008, p.147) diz: “[...] índice é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.”

É importante ressaltar que há enfoques diferentes dos índices e podem ser extraídos de acordo com o seu usuário.

É de primordial importância, portanto, para todos que pretendam relacionar-se com uma empresa, quer como fornecedores, financiadores, acionistas e até como empregados. A procura de um bom emprego deveria sempre começar com a análise financeira da empresa. O que

---

adianta um alto salário inicial se as perspectivas da empresa não são boas? ( MATARAZZO, 2008,p. 28).

Os índices são uma das técnicas mais comumente utilizadas para execução da análise. Costa e Nogueira (2010, p.88) afirmam: “[...] as técnicas mais comumente usadas na análise das demonstrações financeiras são as seguintes: análise vertical; análise horizontal; análise de índices ou quocientes; análise do capital de giro.”

Os índices ou quocientes citados são vários, desde índices de liquidez, índices de rentabilidade ou lucratividade e índices de endividamento. Nesta visão é possível ter uma análise razoável das demonstrações de uma empresa. É imprescindível observar que, apesar de estes enfoques serem muito relevantes, os indicadores utilizados devem variar de acordo com o objetivo da análise, ou seja, não há uma fórmula ou quantidade de fórmulas prescrita de análise.

Além dessa característica há outras; ainda que existam diversos índices não é a quantidade de indicadores aplicados que ditará a qualidade da análise. Matarazzo (2008, p.148), declara: “[...] o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade da análise.”

Através dessa conclusão pode-se perceber o quanto apenas os índices, são insuficientes se observados isoladamente, considerando que assim, não dizem muito. É indispensável, portanto, posterior à obtenção dos resultados dos cálculos, uma análise descritiva dos resultados, uma elaboração de relatórios, que com isso tornar-se-á possível a elaboração de parecer quanto ao desempenho da análise realizada.

#### **4 INDICADORES: FORMA DE CÁLCULO**

A forma de calcular os índices será detalhada. Os índices que serão apresentados a seguir são os seguintes: índice de liquidez corrente, índice de liquidez geral, composição do endividamento, a rentabilidade do ativo, a rentabilidade do patrimônio líquido, e grau de endividamento.

O índice de liquidez corrente ( LC ) , tem por objetivo demonstrar qual a disponibilidade financeira da empresa a curto prazo, visto que analisa os ativos circulantes em relação aos passivos circulantes , sua fórmula é :  $AC / PC$ .

De forma simples, o quanto a empresa possui no ativo circulante para cada um real das dívidas representadas pelo passivo circulante. O ideal é que o resultado obtido seja maior que um, a partir deste número o resultado representa folga financeira. Vale ressaltar que o resultado maior ou excessivamente maior que um não garante a eficácia da aplicação dos recursos em curto prazo. Pois os estoques integram o ativo circulante, e um estoque alto contribui para o desempenho do resultado deste indicador, o que pode significar mal desempenho de estocagem, baixa produtividade, ou valores mal investidos, ou seja, improdutivo.

O próximo índice é o índice de liquidez geral (LG) , assim como o índice de liquidez corrente avalia o ativo em relação ao passivo, porém este incorpora as exigibilidades e o realizável em longo prazo, ou, passivo não circulante. Dá uma visão futura das condições financeiras. Pode ser calculado através da fórmula:  $(AC + ARLP) / (PC + P\tilde{N}C)$ . Pode ser descrito:

Mede a situação financeira da empresa na hipótese de receber todos os seus créditos a curto e a longo prazos, vender todos os bens constantes no ativo circulante e realizável a longo prazo e quais serão as condições de pagar todas as suas dívidas que estão no passivo circulante e no exigível a longo prazo. (COSTA; NOGUEIRA, 2010, p.109).

O desempenho desejado é que seja maior que um, para um bom resultado. Através dos índices de liquidez supracitados é possível analisar a organização em sua liquidez financeira, ou seja, em sua capacidade de quitar compromissos. Tão importante quanto à liquidez é analisar o endividamento da empresa. Com este objetivo, têm-se os indicadores que medem o endividamento da empresa.

O indicador de participação de capitais de terceiros é um dos indicadores que, primordialmente, tem o objetivo de fazer a visualização do endividamento, também pode ser conhecido com a denominação de grau de endividamento, dá o olhar da dependência de capital de terceiros que a empresa possui. Este indicador em um

primeiro momento permite verificar a liberdade de tomada de decisões que a empresa tem.

O índice de participação de capitais de terceiros relaciona, portanto, às duas grandes fontes de recursos da empresa, ou seja, Capitais Próprios e Capitais de Terceiros. É um indicador de risco de dependência a terceiros por parte da empresa. Também pode ser chamado de grau de endividamento. ( MATARAZZO,2008 p.154).

Seu resultado pode ser obtido através do cálculo:  $(CT/PL) \times 100$ .

Após esse cálculo verifica-se que porcentagem obtida se tem, se o grau de endividamento apresentar acima de quarenta por cento é interessante aprofundar a análise, pois significa que a empresa depende mais capital de terceiros do que detém capital próprio. Ao que afirma:

Do ponto de vista de obtenção de lucro, pode ser vantajoso para a empresa trabalhar com capitais de terceiros, se a remuneração paga a esses capitais de terceiros for menor do que o lucro conseguido com a sua participação nos negócios. (MATARAZZO, 2008 p.154).

O indicador que vem ao encontro do grau de endividamento para seu aprofundamento é o indicador de composição do endividamento. É uma análise de fundamental relevância e que pode ser avaliada periodicamente e, em curtos períodos de tempo, pois visualizar como andam as dívidas da empresa em curto prazo representa a capacidade de tomar decisões futuras adequadas sobre a saúde financeira da empresa. O índice de composição do endividamento (CE) pode ser calculado através da fórmula:  $CE = PC / ( PC + PNC )$ .

Avaliando o curto prazo Costa e Nogueira (2010, p.194) afirmam: “[...] este índice mostra o perfil do endividamento, evidenciando qual a parcela da dívida é de curto prazo.” Ao contrário dos outros dois índices de liquidez, quanto menor o resultado, melhor. Ao que declara :

Uma coisa é ter dívidas de curto prazo que precisam ser pagas com os recursos possuídos hoje, mas aqueles gerados a curto prazo (e nós sabemos as dificuldades em gerar recursos a curto prazo) ; outra coisa é ter dívidas a longo prazo, pois aí a empresa dispõe de tempo para gerar recursos (normalmente lucro + depreciação) para pagar suas dívidas.(MATARAZZO, 2008, p.156).

No que tange à rentabilidade do ativo, este é um dos indicadores que mais interessa aos acionistas, pois a lucratividade é o que irá lhes corresponder. Matarazzo (2008, p.179), assegura: “[...] é uma medida do potencial de geração de lucro da parte da empresa.” Este índice pode ser calculado através da fórmula:  $(\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo}) \times 100$ .

Este indicador possibilita uma visão interessante, pois relaciona os ganhos ou resultados com o ativo total. Considerando que o lucro é o valor real que a empresa obteve de suas atividades operacionais já deduzidos os impostos, e os ativos são o combustível das atividades operacionais.

O retorno sobre o ativo (do inglês *return on assets* ROA) estabelece a eficiência dada pela administração ao dinheiro utilizado nas operações da empresa. A gestão de uma empresa é considerada eficaz quando o gerenciamento de seus ativos gera um retorno adequado a seus investimentos. (COSTA; NOGUEIRA, 2010, p.140).

Quanto à rentabilidade do Patrimônio Líquido (RsPL), é de suma importância a sua análise periódica, com o intuito principal de avaliar se a empresa está atendendo às expectativas de seus proprietários, acionistas e investidores. Para obter o índice de retorno sobre o patrimônio líquido aplica-se a fórmula:  $(\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$ .

Este resultado, como todos os demais, tem sua análise complementada pela comparação com resultados históricos da organização, e quando possível, com resultados de empresas do mesmo ramo e porte, ou ainda, com possibilidade de retorno de investimentos financeiros. Em relação à relevância deste indicador declara:

O papel do índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido é mostrar qual a taxa de rendimento do Capital Próprio. Essa taxa pode ser comparada com a de outros rendimentos alternativos no mercado, como Caderneta de poupança, CDBs, Letras de Câmbio, Ações, aluguéis, Fundos de Investimentos, etc. Com isso se pode avaliar se a empresa oferece rentabilidade superior ou inferior a essas opções. (MATARAZZO, 2008 p.181)

Conclui-se que este indicador é o responsável pela permanência dos recursos dos acionistas no empreendimento. Através dele, a empresa pode tomar decisões

de aplicações de seus recursos que lhe sejam mais vantajosas no momento em que ela se encontrar, percebe-se que sua finalidade está diretamente atrelada ao setor financeiro da organização.

## 5 ESTUDO DE CASO

A empresa que disponibilizou suas informações atua na cidade de Santa Rosa há dez anos no setor metalúrgico, tendo como produto principal a produção de usinas de asfalto e produção de insumos agrícolas. Seus produtos são comercializados e vendidos dentro do Estado do Rio Grande do Sul e, em toda região sul do país. Atualmente, conta com um número de, aproximadamente, cento e quarenta colaboradores, entre setor administrativo e fábrica.

A análise das demonstrações contábeis para esta empresa, inicialmente, fora incorporada como auxílio ao conhecimento das suas demonstrações, tendo como principal usuário os gestores desta. Posteriormente, tornou-se indispensável, pois é um dos requisitos básicos para a certificação da ISO 9000, onde mensalmente os indicadores são mensurados, acompanhados e repassados ao setor de qualidade da organização.

A norma NBR ISSO 9000 tem enfoque de controle de qualidade, considerando que a empresa deve atender a requisitos e normas técnicas com o objetivo da melhoria contínua, esse processo desenvolve-se, burocraticamente, com documentação processual e desenvolvimento de programas da qualidade, onde as informações ficam arquivadas para fins de auditorias que são realizadas em um primeiro momento internamente e, posteriormente, externamente com empresa qualificada e autorizada para efetiva validação da norma.

Para este estudo, desenvolveu-se a análise dos dois últimos exercícios da empresa estando os dados representados a seguir:

DESCRIÇÃO	2010	AV	AH	2009	AV	AH
	VLR. INDEXADO	%	%	VLR. INDEXADO	%	%
<b>ATIVO</b>	8.006.515,39	100	59,79	5.010.739,69	100	100%
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	4.514.207,71	56,38	67,64	2.692.829,20	53,74	100%

DISPONÍVEL	597.089,49	7,46	7,56	555.101,88	11,08	100%
CLIENTES	3.080.329,62	38,47	9,76	2.806.295,45	56,01	100%
(-) DUPLICATAS DESCONTADAS	1.430.917,07	17,87	-24,06	1.884.270,87	37,60	100%
OUTROS CRÉDITOS	1.206.482,56	15,07	55,87	774.020,05	15,45	100%
ESTOQUES	1.027.459,98	12,83	149,92	411.111,99	8,20	100%
DESPESAS ANTECIPADAS	33.763,13	0,42	10,44	30.570,71	0,61	100%
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>3.492.307,68</b>	<b>43,62</b>	<b>52,98</b>	<b>2.282.875,61</b>	<b>45,56</b>	<b>100%</b>
REALIZÁVEL EM LONGO PRAZO	438.589,15	5,48	95,80	223.999,85	4,47	100%
IMOBILIZADO	2.981.484,59	37,24	51,78	1.964.372,72	39,20	100%
INTANGÍVEL	67.460,59	0,84	-24,82	89.729,70	1,79	100%
CONTAS DE COMPENSAÇÃO				35.034,89	0,70	
<b>PASSIVO</b>	<b>8.006.515,39</b>	<b>100,00</b>	<b>59,79</b>	<b>5.010.739,69</b>	<b>100,00</b>	<b>100%</b>
PASSIVO CIRCULANTE	5.149.417,74	64,32	63,89	3.141.975,57	62,70	100%
FORNECEDORES	2.389.739,09	29,85	93,05	1.237.907,86	24,71	100%
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	1.724.046,20	21,53	43,94	1.197.756,07	23,90	100%
OBRIGAÇÕES FISCAIS	337.604,98	4,22	78,46	189.176,57	3,78	100%
ADIANTAMENTOS	6.092,50	0,08	0,00	6.092,50	0,12	100%
CREDORES DIVERSOS	4.442,04	0,06	53,63	2.891,32	0,06	100%
PROVISÕES	239.894,50	3,00	56,23	153.548,41	3,06	100%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	233.906,19	2,92	6,81	218.994,69	4,37	100%
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>1.143.086,04</b>	<b>14,28</b>	<b>22,96</b>	<b>929.668,85</b>	<b>18,55</b>	<b>100%</b>
EXIGÍVEL EM LONGO PRAZO	1.143.086,04	14,28	22,96	929.668,85	18,55	100%
OBRIGAÇÕES FISCAIS EM LONGO PRAZO		0,00	-100,00	180.120,01	3,59	100%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.714.011,60</b>	<b>21,41</b>	<b>89,59</b>	<b>904.060,39</b>	<b>18,04</b>	<b>100%</b>
<b>LUCRO PREJUÍZO ACUMULADO</b>	<b>1.428.011,60</b>	<b>17,84</b>	<b>131,05</b>	<b>618.060,39</b>	<b>12,33</b>	<b>100%</b>
CONTAS DE COMPENSAÇÃO				35.034,89	0,70	100%

<b>ILC = Ativo Circulante</b> Passivo Circulante	<b>0,88</b>	<b>0,86</b>
<b>ILG = Ativo Circ. + Realizável a Longo Prazo</b> Passivo Circ. + Exigível a Longo Prazo	<b>0,79</b>	<b>0,72</b>
<b>ILS = Ativo Circulante – Estoques</b> Passivo Circulante	<b>0,68</b>	<b>0,73</b>
<b>IET = Passivo Circ + Passivo Exigível a LP</b> Patrimônio Líquido	<b>3,67</b>	<b>4,50</b>
<b>CE = Capital de terceiros</b> Patrimônio Líquido	<b>3,67</b>	<b>4,50</b>

$RsA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$	<b>17,84</b>	<b>12,33</b>
$RsPL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	<b>83,31</b>	<b>68,36</b>

Fonte : indústria analisada

Após a elaboração dos cálculos tornou-se possível elaborar o parecer do Analista com relação à situação econômico-financeira da organização.

## 6 PARECER DO ANALISTA

Através da análise desenvolvida pelos índices pode-se verificar em relação à capacidade de pagamento, que a empresa não obteve êxito em seus indicadores de liquidez corrente e de liquidez geral. Levando a concluir que, em curto prazo pode ter alguma dificuldade em quitar suas dívidas, pois a cada real que ela possui de passivo, tem oitenta e seis centavos de ativos, um déficit que pode ser verificado também em longo prazo através do índice de liquidez geral que, apesar de ter melhorado em relação a 2009, demonstra que também em longo prazo a empresa deve ter precaução. Considerando que os índices de liquidez demonstram a capacidade de quitar as dívidas que a empresa possui.

Posterior a análise de liquidez, visto ter apresentado resultados não satisfatórios, foram desenvolvidos os índices de endividamento, em um primeiro momento aplicando-se o índice de grau do endividamento. Constatou-se que existe risco no empreendimento, ou seja, dependência de capital de terceiros. Na sequência, com base no indicador de composição do passivo verifica-se que o risco está concentrado no curto prazo, o que merece a atenção dos gestores.

Ao analisar os indicadores de endividamento é possível verificar que a empresa confirma os resultados de baixa liquidez ao ter alto índice de endividamento, este índice teve queda em relação ao ano anterior, mas ainda se demonstrou alto, reafirmando que esta empresa é detentora de muito capital de terceiros, o que, em um momento de crise econômica pode onerar muito as finanças

da empresa, e reduzir excessivamente sua margem de retorno, podendo gerar resultados negativos.

Porém, o que pode ser visualizado através das análises horizontal e vertical, é que este alto índice de endividamento se justifica boa parte através do aumento de empréstimos e financiamentos que se reflete em aumento de ativos, como no imobilizado que teve um aumento muito significativo e na conta estoques que reflete o aumento na conta fornecedor.

Os indicadores avaliados após essa análise financeira dizem respeito ao retorno que a empresa oferece aos investidores, estando esses em evolução. Tendo no segundo ano um considerável aumento, o que proporciona maior segurança ao investidor, principalmente o indicador que relaciona o retorno sobre o patrimônio líquido, o que indica uso eficiente dos recursos, em especial, os de terceiros, que representam o risco financeiro do negócio. O indicador de retorno sobre o ativo apresentou evolução positiva, indicando eficiência no uso dos recursos disponíveis.

## REFERÊNCIAS

COSTA, José Manoel da; NOGUEIRA, Daniel Ramos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo, Pearson Education, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

NABAIS, Carlos .**Análise de Balanços**. 1. ed. Lisboa: Presença,1988.

NETO, Alexandre Assaf: **Estrutura e Análise de Balanços**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PFALTZGRAFF, Rogério. **Manual de análise de balanço**. 2.ed. São Paulo: Cultrix.